جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



تأهيل وتقييم الموظف العمومي في ظل الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص: القانون الإداري

من إعداد الطالبين:

مختار دادة موسى

منصور باسيمان

تحت إشراف الدكتور:

محمد منير حساني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. محمد عمران بوليفة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
أ. محمد منير حساني	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
أ. نصير بن اكلي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله، ولك الشكر كله، وإليك يرجع الأمر كله

نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف " محمد منير حساني" الذي كان الركيزة الداعمة لنا في هذا المشوار...

وإلى كل أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة دون استثناء وإلى كل إطارات كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وإلى الزملاء والأصدقاء بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد يد العون لنا.

الإهـــداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الحياة الفانية

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى صاحبة التضحيات الجسام، إلى من عجز في وصفها الكلام......أمي الغالية

إلى سندي في الحياة وروحي وراحتي......زوجتي

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي

إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل هؤلاء نهدي هذا البحث المتواضع

ملخص الدراسة

يعد التأهيل الإداري في الإدارات العمومية حجر الزاوية لكل نشاط إداري ناجح، يسمح بتحسين أداء الموظف واختبار قدراته الذاتية، تنميتها، زيادة معارفه وتحيينها، والتجاوب مع التطور السريع لتقنيات ووسائل العمل، وتأهيله لتقلد مسؤوليات.

ويسمح هذا التأهيل بتفعيل نشاط آخر مهم وهو التقييم، المفضي إلى تثمين قدرات الموظف والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، باعتماد معايير موضوعية ودقيقة.

وقد أبرز الأمر الرئاسي 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، هذين المجالين، ونظمهما بما يكفل ممارسة الموظف لحقه في التأهيل، ومنحه التقييم بضمانات تحميه من تعسف الإدارة العامة.

الكلمات المفتاحية: الموظف العمومي، التأهيل الإداري، التقييم الإداري، تحسين الأداء

Summary

Management qualification in public administration is the cornerstone of any successful administrative activity, which allows to improve employee performance, test his own abilities, develop them, increase his knowledge and revive them, respond to the rapid development of work techniques and methods, and qualify him to assume responsibilities. This qualification allows for the activation of another important activity, the assessment, which leads to the evaluation of the employee's abilities and to identify the strengths and weaknesses in it, by adopting objective and accurate criteria. Presidential Order 06/03 of 15 July 2006 on the General Basic Law of the Civil Service in Algeria highlighted these two areas and organized them to ensure that the employee exercises his right to rehabilitation and to grant him the evaluation with guarantees that protect him against the arbitrariness of public administration.

Keywords : public employee, administrative qualification, management evaluation, performance improvement

مقدمــــة:

إن مكانـة الوظيفـة العموميـة، مرهونـة بقيمـة وحجـم الوظـائف والمهـام التـي تقدمها فـي التشـكيلة المؤسساتية للدولـة. فازديـاد مهـام الدولـة، وظهـور وظـائف جديـدة لـم تكـن موجـودة مـن قبـل فـي السـنوات الماضية، يتطلب استعمال عددا متزايد من الأعوان والموظفين، فتزايد هؤلاء يكون بقدر ظهور مؤسسات إدارية ووظائف مستحدثة تتماشى مع العصر الحديث.

وبناء على ذلك، فإن الموارد البشرية التي تعتمد عليها تلك المؤسسات الإدارية، لا بد أن تكون في مستوى هذه التغيرات والتطورات التـي طرأت علـى الوظيفـة العموميـة. وعليـه أضـحى من الضـروري علـى الإدارة، الانتقال بأفرادها إلى مرحلة تطوير قدراتهم وكفاءاتهم لتستجيب لمتطلبات الوظيفية الجديدة.

ولا يتسنى هذا إلا عن طريق التأهيل وتدريب الموظـف العمومي، لأنـه العامـل الأساسـي لتنميـة الوظيفـة العموميـة. فالعنصـر البشـري لـه مكانـة مميـزة فـي معادلـة تحقيـق الأهـداف المسـطرة فـي إدارة عموميـة، ولا يمكن لأي مرفق عمومي الوصول إلى غايته المنشودة والنجاح في تأديـة رسالته، بعيدا عن الاستغلال الأمثل لموارده البشرية.

فلتأهيل أهميـة كبـرى فـي رفـع قـدرات ومـؤهلات الموظـف العمـومي، وهـو المفتـاح الـذي يسـمح لـه بتنميـة خدماتـه، ويجعلـه ذو فعاليـة فـي حياتـه المهنيـة، ويرقـى بقدراتـه الفكريـة التـي تجعلـه فـي مسـتوى التحـديات وتغيرات وتطورات مناهج العمل. فلا بد من اهتمام الدولة بالعنصر البشري والاستثمار فيه، بالحجم الذي توليه فـي الإنفـاق علـى المنشـآت، فالدولـة تنفـق أمـوالا طائلـة فـي بنـاء المؤسسـات الإداريـة وهياكلهـا، بينمـا تنفق القليل في تكوين من يسير هذه المرافق العمومية.

فالوسـائل التـي انتهجتهـا الوظيفـة العموميـة، مـن خـلال القـوانين التشـريعية المعمـول بهـا لمعرفـة مـا إذا كـان التأهيل والتدريب وتكوين الموظفين ناجعة، يقتضـي عمليـة تقييميـة، من خلالها يتم تقييم برنامج التأهيل، كما يتم تقييم درجة نجاح أو عدم نجاح التكوين والتأهيل، كما نقوم بتقييم مدى فاعلية التأهيل وأثرها علـى الوظيفة العمومية.

من خلال موضوع التأهيل وتقييم الموظف العمومي في ظل الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية محل الدراسة، تظهر أهمية التأهيل والتكوين في مجابهة التغيرات والتطورات التي طرأت على الوظيفة العمومية، وكذا مدى تأثير التأهيل على فاعلية الموظف العمومي وعلى أدائه المهني.

كذلك دراسة مدى موضوعية المعايير التي تبناها المشرع، لتقييم الموظف العمومي، وشموليتها وقدرتها على تثمين مجهودات الموظف، ومدى كفايتها لتحسين أدائه.

إن الهدف من هذا البحث والدراسة هو:

1- تسليط الضوء على موضوع التأهيل والتقييم الإداريين وإبراز أهميتهما في المسار المهني.

2- إبراز الأنماط القانونية للتأهيل وتأثيرها على الموظف العمومي.

3- تحليل معايير التقييم الإداري المتبناة من طرف المشرع الجزائري وآثارها على الموظف.

تتجلى أسباب اختيار هذا الموضوع أساس، في إبراز التأهيل والتقييم الإداريين كفاعلين مهمين في الحياة المهنية للموظف العمومي، باعتبارهما نشاطين مهمين فصلهما المشرع الجزائري وأولاهما اهتمام كبير. ويمكن تقسيم هذه الأسباب على النحو التالي:

- اقتراح حلول من شأنها تفعيل التأهيل والتقييم الإداري، انطلاقا من وجهات نظر شخصية.
- الرغبة في معالجة موضوع حديث، يجمع ما بين التأهيل والتقييم.
- استمرار الباحثين وفقهاء القانون في تناول موضوع التأهيل والتقييم، باعتباره أساس عملية التسيير الإداري.
- تسليط الضوء على موقف المشرع الجزائري، بخصوص التأهيل والتقييم الإداري للموظف العمومي.
- الدعوة إلى البحث المتواصل في مجال التأهيل والتقييم الإداري للموظف العمومي.
- إبراز دور البحث العلمي الجامعي في حل مشاكل التسيير لدى الإدارة العمومية.

تناولت عدة بحوث ودراسات هذا الموضوع، غير أن الملاحظ أن أغلبها تناول موضوع التأهيل والتقييم في مستخدمي المؤسسات الاقتصادية، أو تمت معالجته بشكل منفصل دون الجمع بين التأهيل والتقييم. من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- سميحة لعقابي، رسالة دكتوراه بعنوان نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري
- مذكرة ماستر تحت عنوان التكوين الإداري في الوظيفة العمومية.

يثير موضوع التأهيل والتقييم الإداريين للموظف العمومي، فضول الباحثين في ميدان الإدارة العامة، قصد تحقيق أسباب الوصول إلى عصرنة الإدارة. وقد تبنى المشرع الجزائري هذا المنحنى، من خلال التأكيد عليهما في مختلف النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، وآخرها الأمر التشريعي 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 جويلية 2006.

فكيف عالج الأمر التشريعي 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تأهيل وتقييم الموظف العمومي وما دورهما في تحسين أداء الموظف العمومي؟

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدوره في تحليل النصوص القانونية المنظمة للتأهيل والتقييم الإداري، وتحليل المعطيات والبيانات المتعلقة بالمجالين، وإبراز دورهما وتأثيرهما على الموظف العمومي.

لا يخلو أي عمل أو بحث من صعوبات وعوائق، وقد تواجه الباحث في هذا الموضوع صعوبات تتمثل في:

- تناول المشرع الجزائري موضوع التقييم الإداري في الباب الرابع الفصل الرابع بإسهاب بينما تناول التأهيل الإداري باقتضاب في الفصل الخامس من نفس الباب.
- استمرار العمل بالنصوص التطبيقية للمرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية رغم مرور أكثر من عشر

سنوات من صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وبالتالي عدم تحيينها واستجابتها للنص القانوني الجديد المذكور.

وللخوض في الإجابة عن الإشكالية المذكورة، ارتأينا تناول الدراسة في فصلين كالآتي:

الفصل الأول بعنوان النظام القانوني لتأهيل وتقييم الموظف العمومي

الفصل الثاني قد تناول دور التأهيل والتقييم في تحسين أداء الموظف العمومي

الفصل الأول

الفصل الأول: النظام القانوني لتأهيل وتقييم الموظف العمومي

إن تحقيق النجاح في أي مرفق عمومي مرهون بالاستخدام الأمثل لموارده البشرية، والعمل الدائم على تثمينها وتنميتها ورفع مستوى كفاءاتها المهنية، وكذلك توفير الوسائل الضرورية المادية منها والمعنوية لتحسين الأداء. فعدم وجود موظفين عموميين مؤهلين يعرقل تحقيق هذه المرافق العمومية لأهدافها، ولقد تطلب تدارك هذا وقتا طويلا، بعد أن كان الاتجاه السائد هو التسليم بعجز الإدارة وعدم الاكتراث بخطورة الموقف والتقليل من أهميته.

فمقتضيات العصر تتطلب وجود هياكل إدارية ثابتة مؤهلة وفعالة تتفق وحاجيات التغيرات الحديثة، ولتحقيق ذلك لابد من تأهيل وتقييم الموظفين العموميين.

فكان لزاما تجسيد وتكريس كل هذا من الناحية القانونية وإدماجه في سياسة الوظيفة العمومية. وبذلك تقتضي العملية الإدارية في مجال تسيير الموارد البشرية وضع نظام قانوني خاص بتأهيل وتدريب هذه الموارد، بما يمكنها من رفع مستوى أدائها والتجاوب مع التطور السريع للنشاط الإداري ووسائل العمل، لضمان السرعة المطلوبة في الأداء والفعالية في الخدمة وبالنوعية المطلوبة، وبالتالي نيل رضى المرتفق ومن ثم إمكانية تقييم هذا الموظف العمومي من خلال أدائه ومحاسبته في حال التقصير. فكيف عالج المشرع الجزائري موضوع التأهيل والتقييم الإداريين للموظف العمومي؟

هذا ما سوف نعالجه في مبحثين متعلقين باهتمام المشرع الجزائري بتأهيل وتقييم الموظف العمومي. المبحث الأول: تأهيل الموظف العمومي في التشريع الجزائري، المبحث الثاني: تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري

المبحث الأول: تأهيل الموظف العمومي في التشريع الجزائري

إن الاتجاه السائد في أغلب دول العالم هو إدراج عملية التوظيف في الإدارة العمومية، في إطار منظومـة شـاملة ومنسـقة، تجعـل مـن الكفـاءة إلـى جانـب المسـاواة مبـدئين أساسـيين لاختيـار المترشـحين للوظيفـة العموميـة. فمبـدأ المسـاواة تبنـاه المجتمـع الـدولي فـي الإعـلان العـالمي لحقـوق الإنسـان فـي سـنة 1948، حيث نصت المادة 21 منه على أنه " يحق لكل شخص الدخول على قدم المساواة في الوظـائف العموميـة التابعـة لبلـده "[1]، وهـو مـا شـرعه الدسـتور الجزائـري فـي المـادة 32 منـه بقولـها " كـل المـواطنين سواسية أمـام القـانون ....." والمـادة 63 بقولـها " يتسـاوى جميـع المـواطنين فـي تقلـد المهـام والوظـائف فـي الدولـة، دون أيـة شـروط غيـر الشـروط التـي يحـددها القـانون ....." [2]. وقـد كرسـته المـادة 74 مـن الأمـر الرئاسـي 06-03 المتضـمن القـانون الأساسـي للوظيفـة العموميـة، بقولهـا" يخضـع التوظيـف إلـى مبـدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية".

أما مبدأ الكفاءة، فيعني اختيار الأحسن من حيث المؤهلات والقدرات العلمية والمهنية، وهو ما أخدت به أغلب أنظمة الوظيفة العمومية عبر العالم،[3] خاصة بريطانيا وفرنسا.

وقد انتهج المشرع الجزائري نفس النهج متأثرا بالنظام الفرنسي حيث نصت المادة 79 من الأمر السالف الـذكر 06-03 علـى أنـه " يتوقـف الالتحـاق بالرتبـة علـى إثبـات التأهيل بشـهادات أو إجـازات أو مسـتوى تكوين ". وبالرغم من ذلك ترد استثناءات تقيد المبدئين المذكورين، جسدها المشرع الجزائري في الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية الواردة في المواد من 75 إلى 78 من الأمر الرئاسي 03/06 المقيدة لمبدأ المسـاواة، [4]والالتحـاق بالوظـائف العموميـة عن طريـق الانتخابـات أو التعيين المباشـر فـي الوظـائف العليا على أساس الولاء السياسي، كاستثناء على مبدأ الكفاءة.

---

[1] هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر،2010، ص130.

[2] دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 63،32، الجيدة الرسمية العدد 76.

[3] هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 133.

[4] الأمر الرئاسي 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16.

وعليه، يتمتع التأهيل الإداري في التشريع الجزائري بمكانة مهمة باعتباره ضمانة من ضمانات فعالية العمل الإداري، وأحد الحلول الناجعة للارتقاء بمستوى الموظف العمومي، فالتأهيل إذا هو النتيجة المرجوة من التكوين، الذي يجعل من الموظف العمومي مؤهلا للقيام بالتزاماته القانونية في القطاع الذي ينتمي إليه، مؤهلا لتطوير مساره المهني، ليتقلد مهام، رتب جديدة، ومناصب عليا، ترتب عليه مسؤوليات جديدة، ومؤهلا للانسجام مع التطور السريع في تقنيات ووسائل العمل الإداري بهدف عصرنة الإدارة العمومية، وهذا في رأينا أسمى ما يصبو إليه المشرع الجزائري، ومن أجل ذلك تبنى المشرع معيار الكفاءة كقاعدة عامة للالتحاق بالوظيفة العامة، وكأساس للمسار المهني للموظف العمومي (المطلب الأول)، وحدد إجراءات لإعداد وتنفيذ التأهيل الإداري قصد ضمان الممارسة السليمة لهذا الحق (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تبني المشرع معيار الكفاءة كأساس للمسار المهني للموظف العمومي

خلافا لبعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية التي تتخذ من الولاء السياسي كأساس للتوظيف في مختلف مناصب السلطة التنفيذية،[1] في إطار تنفيذ السياسة العامة للحكومة المنتمية للحزب الحاكم الفائز في الانتخابات، وهذا قصد ضمان الانسجام العام في الأداء. فأساس التوظيف لديها يرتكز على مدى ضمان ولاء هذا الموظف الجديد المزمع توظيفه للحزب الحاكم.

إلا أن المشرع الجزائري ومن خلال المادة 79 من الأمر الرئاسي 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،[2] قد جعل التأهيل ومستوى التكوين أساسا للالتحاق بالوظيفة العمومية، وقد أكدت المادة 107 من نفس الأمر ذلك بتكريس التأهيل ومستوى التكوين لدى الموظف. فمن بين أوجه تبني المشرع لمعيار الكفاءة كأساس للمسار المهني للموظف العمومي أن فرضه على الإدارة كالتزام (الفرع الأول). وجعل من التأهيل كضمان لحسن سير المسار المهني للموظف (الفرع الثاني).

[1] هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص139.

[2] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

الفرع الأول: التأهيل الإداري كالتزام على الإدارة العمومية

يعتبر الأمر الرئاسي 06-03 مرحلة هامة في مسار عصرنة الإدارة العامة وتطوير مواردها البشرية، وقد كرس هذا الأمر، التأهيل الإداري كأحد حقوق الموظف العمومي بموجب المادة 38 منه التي تنص على أن" للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية [1]"

وأكد المشرع الجزائري في ذات الأمر التشريعي، حيث خصص فصل كامل للتكوين في الباب الرابع المتضمن تنظيم المسار المهني للموظف العمومي، الفصل الخامس منه، مؤكدا في المادة 104 منه على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته وتأهيله لمهام جديدة، ومن خلال مضمون المادة المذكورة جعل المشرع من التكوين أحد واجبات الإدارة العمومية اتجاه الموظف العمومي الجديد أو المتواجدين في الخدمة. وفي نفس السياق أوردت المادة 105 من ذات الأمر التشريعي المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تفصيل وإجراءات عملية التأهيل عن طريق التنظيم. ونظرا لعدم صدور النصوص التنظيمية الجديدة الموافقة للأمر 06-03 فإن المادة 221 منه رفعت اللبس والإشكال حيث أبقت على النصوص التنظيمية التطبيقية للمرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي العام النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.[2] وبالتالي استمرار العمل بالمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم[3] المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004.

ومن هنا يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية وضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين والأعوان العموميين، تتماشى ومتطلبات التسيير المتجدد للموارد البشرية. وبموجب المرسوم 96-92 السابق الذكر المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الذي يعكس تكفل الدولة التام من خلال

---

[1] الأمر الرئاسي، مرجع سابق.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية جر العدد 13.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16.

الإدارة العمومية بتكوين الموظفين وتحسين مؤهلاتهم، واتخاد التدابير اللازمة لتجسيد هذا المبدأ كحق للموظف، وواجب على الإدارة في إطار نظامها التسييري.[1]

إضافة إلى المرسوم التنفيذي 87-209 المؤرخ في 08 ديسمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما،[2] وكذا المرسوم التنفيذي 92-09 المؤرخ في 09 جانفي 1992 المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقويم المكاسب المهنية.[3] وبهذه النصوص القانونية جعل المشرع كل الموظفين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم، معنيون بالتكوين والرسكلة، وتجديد المعلومات كحق لهم، والتزام مفروض على الإدارة العمومية بتنفيذه.

الفرع الثاني: التأهيل الإداري كضمان لحسن سير المسار المهني للموظف العمومي

أكدت المادة 104 من الأمر التشريعي 06-03 على الأهداف المرجوة من عملية التكوين،[4] وهي ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وبذلك يكون المشرع الجزائري قد وضع الخطوط العريضة للأهداف المبتغاة من التأهيل كهدف للتكوين، فجعل من التكوين آلية لتحسين أداء الموظف، والمقصود بالتأهيل هنا هو رفع كفاءة الموظف، إذ أن الموظف العمومي الجديد يفترض قبل التحاقه بالوظيفة العمومية أنه يتمتع بمستوى دراسي أو مؤهل علمي يمكنه من المشاركة في إحدى مسابقات التوظيف. إلا أنه عند استلام وظيفته يصطدم بمهام هو غير مؤهل لها، وغير مستعد تمام الاستعداد لمجابهتها.

فتأهيل الموظف يهدف إلى دمجه في الوسط المهني، وسهولة تواصله مع زملائه، وتمكينه من التحكم في أدوات وتقنيات العمل وتنمية روح المبادرة والإبداع فيه. وعليه فقد تضمنت القوانين الأساسية القطاعية

---

[1] هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر،2010، ص145.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 87-209 المؤرخ في 1987/09/08، المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 92-09 المؤرخ في 1992/01/09، المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقويم المكاسب المهنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06.

[4] الأمر الرئاسي 06-03 مرجع سابق.

للإدارات العمومية إلزامية التكوين التحضيري خلال فترة التربص والموجه للتحضير لشغل بعض الرتب كما هو الحال بالنسبة لرتب الأسلاك المشتركة المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008،[1] والتعليمة رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري (أثناء فترة التربص)[2] لشغل بعض رتب الأسلاك العمومية كما تجدر الإشارة أيضا إلى وجوب التكوين التحضيري في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة لمختلف القطاعات حسب خصوصية كل قطاع. من المعلوم أن تأهيل الموظف العمومي يهدف إلى تنمية المعلومات والمعارف والمهارات لدى الموظف واكتشاف ميولاته ورغباته لإعادة توجيهه وتطوير آليات العمل، والاستعداد لمواجهة التطورات الحداثة ومستجداتها.[3] وأخيرا تكوين قادة ومسيرين للمستقبل القريب والبعيد، حيث يفتح التأهيل للموظف فرص الترقية واعتلاء مناصب ورتب أعلى والوصول مستويات اتخاد القرار في الإدارة العمومية. وفي نفس السياق صدرت التعليمة رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 المحددة لكيفيات التنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية (تكوين تكميلي) في مختلف الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.[4] وهي تأكيد مرة أخرى على إلزامية التكوين المستمر للموظف العمومي خصوصا عند استفادته من ترقية أو مغيرا سلكه الأول إلى سلك جديد، استعدادا منه لتحمل أعباء جديدة ومهارات جديدة ومعارف تمكنه من أدائه مهامه على الوجه الأكمل، والحفاظ بذلك على الأداء الجيد للمرفق العمومي.

وقد أكدت المادة 107 من الأمر 03/06 السالف الذكر على أن الترقية في الرتبة تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني،[5] وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

---

[1] المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 03 المؤرخ في 20 جانفي 2008.

[2] التعليمة رقم 02 المؤرخة في 2005/05/03، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض رتب الأسلاك العمومية.

[3] كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس، الجزائر، طبعة1، 2014، ص216.

[4] التعليمة رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المحددة لكيفيات التنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ص 216، 2017.

[5] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

– على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهنـي على الشـهادات والمؤهلات المطلوبة؛

– بعد التكوين المتخصص؛

– عن طريق امتحان مهني أو فحص؛

– على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

ويظهر من خلال هذه المادة أن المشرع الجزائري ارتكز على التأهيل كعنصر أساسي لارتقاء الموظف العمومي من رتبة إلى رتبة أعلى في أغلب أنماط الترقية،[1] بل ذهب إلى أبعد من ذلك، حيث اشترط متابعة تكوين مسبق، مع مراعاة خصوصية القوانين الأساسية، أو الحصول على شهادة علمية عند الترقية من سلك إلى سلك أعلى (تكوين تكميلي).

المطلب الثاني: الإجراءات القانونية للتأهيل الإداري

لكل عملية تكوين أو تأهيل للموظفين ثلاث مبادئ أساسية:

1– الحق في المعلومة لكل موظف عمومي؛

2– احترام التوجيه والإجراءات المتعلقة بالتأهيل؛

3– استفادة الموظف العمومي من التكوين والتأهيل.[2]

وتطبيقا للمرسوم التنفيذي 96–92 المؤرخ في 03 مارس 1996، صدر المنشور رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009المحددة لكيفيات وإجراءات إعداد وتنفيذ عمليات التكوين المختلفة الموجهة لصالح

---

[1] شعيبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر حقوق، تخصص إدارة أعمال، جامعة خميس مليانة، 2014/2013، ص77.

[2] Annick Cohen- Haegel, Ressources Humaines, Dunod, 2éme édition, paris 2010,p 265.

موظفي الإدارات العمومية،[1] فشملت مرحلتين، مرحلة إعداد التأهيل الإداري (الفرع الأول)، ومرحلة تنفيذ التأهيل الإداري (الفرع الثاني).

الفرع الأول: إجراءات إعداد التأهيل الإداري

تتعدد أنماط التدريب والتأهيل حسب الفقهاء إلى عدة أنواع:

- تدريب تخصصي: والموجه لاكتساب تقنيات ومهارات خاصة
- تدريب قيادي: والموجه لتأهيل موظفين لمهام قيادية أو تأهيل القادة والمسيرين بحد ذاتهم.
- تدريب داخلي: والمقصود به استثمار كفاءات الإدارة ووسائلها، لتأهيل موظفيها خصوصا الجدد منهم، اعتمادا على القدامى من الإطارات وأصحاب الخبرة وحتى المتقاعدين.
- التدريب الخارجي: والمقصود به، تمكين الموظفين من متابعة تكوين لدى إدارات أخرى أو مؤسسات تكوين متخصصة خارج مكان العمل، أو حتى خارج البلد.
- التأهيل الذاتي: المقصود به تطوير الموظف لقدراته الشخصية، شرط توفر الوسائل والتقنيات والحوافز.
- التأهيل الجماعي: والمقصود به تكوين مجموعة من الموظفين لتطوير مهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.[2]
- الرسكلة: وتعني تحسين قدرات ومهارات الموظفين، قصد مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة في التسيير ووسائل العمل.
- التأهيل عن طريق التناوب الوظيفي: ونعني به انتقال الموظف داخل إدارته من مصلحة لأخرى قصد تنويع مهاراته، لصناعة مسير مستقبلي أو مواجهة أي طارئ أو عجز في الإدارة العمومية.[1]

---

[1] المنشور رقم 18 المؤرخ في 2009/07/18، المتضمن كيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين.

[2] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص230إلى232.

وقد منحت التعليمة رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009 للمؤسسات والإدارات العمومية حرية تنظيم أي دورة لتحسين المستوى، وتجديد المعلومات، التي تراها ضرورية، وبالتالي منحت التعليمة السلطة التقديرية للإدارة لضبط احتياجاتها. ولا يتأتى ذلك إلا بالتقيد بالضوابط التالية:

تحديد مجالات التكوين

عن طريق تحديد الاحتياجات الحقيقية في مجال تكوين وتأهيل الموظفين، وذلك بتشخيص مواطن القوة والضعف في العملية التسييرية بالنسبة للإدارة العمومية، بما في ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والوظيفي للإدارة. وبالنسبة للموظفين المستخدمين باختبار قدراتهم ومهاراتهم ومستوى تكيفهم مع ظروف العمل، ويندرج تحت هذا الإطار قدرات الرؤساء على التسيير والقيادة، إضافة إلى إعادة دراسة الوظائف والمناصب من حيث ضبط الالتزامات والأعباء لتحديد التأهيل المطلوب لكل رتبة ووظيفة بما يسمح بتطورها الدائم ومجاراتها للمستجدات.[2]

تحديد الفئة المستهدفة

النصوص القانونية ذات الصلة بالتكوين لم تحصر الاستفادة من التكوين والتأهيل لدى فئة معينة، مما يعني فتح الإدارة العمومية المجال لجميع الموظفين على اختلاف اسلاكهم ورتبهم. ويبقى للإدارة المجال لتحديد الفئات ذات الأولوية في الاستفادة من الرسكلة والتكوين حسب متطلبات الإدارة.[3]

تحديد نمط التكوين

يتعين على الإدارة العمومية في إطار ضبط احتياجاتها لتأهيل موظفيها تحديد نمط التكوين المراد انتهاجه والمحقق للغاية المرجوة، وقد حدد المرسوم 96-92 ثلاث أنماط من التكوين،[4] تتمثل فيما يلي:

---

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة، الطبعة الثانية، 2006، عمان، ص194.

[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص190.

[3] طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013، ص 18.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق.

أ- **التكوين المتخصص**

ويستهدف من خلاله شغل منصب عمومي للمرة الأولى، أو الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، أو للتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية،[1] وهو ما كرسته التعليمة رقم 30 المؤرخة في 2003/11/04 المتعلقة بتوظيف منتوج التكوين المتخصص.[2]

ب-**تحسين المستوى**

ويستهدف هذا النمط تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها.

تجديد المعلومات

ويستهدف هذا النمط التكيف مع وظائف جديدة نظرا لتطور وسائل وتقنيات العمل أو إعادة هيكلة المؤسسة أو المصلحة من حيث عملها ومهامها.

في نفس السياق فصلت المنشور رقم 18 السالف الذكر أنماط التكوين بغية تدقيقها،[3] وحددت بذلك أنماط التكوين والتأهيل في الإدارة العمومية في سبعة (07) أنماط وهي على النحو التالي:

1- **تكوين متخصص:** متعلق بالتوظيف قصد التحضير لمهام جديدة.

2- **تكوين أولي أثناء فترة التربص:** (تكوين تحضيري) قصد تحضير المستخدم الجديد المتربص للتحكم في مهامه وتقييمه قبل ترسيمه.

3- **التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:** ويستهدف الموظفون أثناء الخدمة والمعنيون بعد استيفاءهم للأقدمية التي يحددها قانونهم الأساسي للانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى، قصد تحضيرهم لمتطلبات الرتبة الجديدة.

---

[1] لوزي ياسين، دور التكوين الإداري في تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص08.

[2] التعليمة رقم 30 المؤرخة في 2003/11/04، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمنة إجراء التوظيف لمنتوج التكوين المتخصص.

[3] المنشور رقم 18، مرجع سابق.

4- **التكوين الأولي قصد التعيين في مناصب عليا:** تنص المادة 10 من الأمر الرئاسي 06-03 على أنه " زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا وهي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي قصد تأطير النشاطات الإدارية والتقنية للإدارات العمومية "[1] وتحدد القوانين الأساسية للقطاعات والنصوص التنظيمية ذات الصلة بإنشاء هذه القطاعات الإدارية المختلفة، طبيعة هذه المناصب العليا وشروط الالتحاق بها. وقصد تمكين الموظف المتواجد في وضعية خدمة من تقلدها، تشترط بعض القوانين الأساسية متابعة هذا الأخير لتكوين أولي.

5- **التكوين بالخارج:** ويتعلق هذا النمط من التكوين بفئة من الموظفين المعنيين بمتابعة تكوين لدى مؤسسات أجنبية خارج التراب الوطني قصد اكتساب كفاءات جديدة وتبادل تجارب وخبرات وتعميق المعارف في اختصاصات غير موجودة في الجزائر.[2]

6- **دورات تحسين المستوى أو الاتقان Perfectionnement:** حيث يسمح هذا النمط بتحسين كفاءات الموظفين وإثراء معارفهم وتقييم قدراتهم على المستوى المحلي.

7- **تجديد المعلومات أو ما يسمى بالرسكلة Recyclage:** ويسمح هذا النمط من التكوين بتحيين معلومات الموظفين ومواكبة التطورات والتغيرات في طرق التسيير، وتقنيات العمل، والوسائل المستخدمة.

تجدر الإشارة إلى أن الأنماط المذكورة قد تستغلها الإدارة بشكل منفرد، وقد تكون مجتمعة في صورة نمطين أو عدة أنماط خلال السنة المالية.

تحديد مدة التكوين

حددت المادة 14 من المرسوم 96-92 مدد مزاولة التكوين في شكل متناوب أو متواصل بالنسبة للأنماط المذكورة سلفا[3] وفق المدد الآتية:

- دورات قصيرة المدى: إذا كانت مدة التكوين تقل عن ستة أشهر أو تساويها

---

1 الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

2 المرسوم الرئاسي 309/03، المؤرخ في 2003/09/11، يتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 56.

3 المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق.

- دورات متوسطة المدى: إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل
- دورات طويلة المدى: إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقلعنها.[1]

تحديد المؤسسات المعنية بتأطير التكوين

حددت المادة 18 من المرسوم التنفيذي 96-92 السالف الذكر، المؤسسات العمومية ذات الطابع البيداغوجي المعنية بتأطير عمليات تكوين الموظفين،[2] فمنحت للمؤسسات العمومية للتكوين العالي تأطير تكوين الحائزين على رتبة متصرف أو رتب معادلة لها أو تفوقها، ومنحت للمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد تكوين الأسلاك والرتب الأخرى.

الفرع الثاني: إجراءات تنفيذ التأهيل الإداري

لتجسيد منظومة التأهيل، تقوم الإدارات العمومية بتحديد احتياجاتها من التأهيل، حيث تصنف هذه المهمة حسب أغلب الفقهاء إلى صنفين:

-تأهيل الموظفين الجدد

- رسكلة الموظفين القدامى.[3]

وفرضت المادة 03 من المرسوم 96-92 السالف الذكر على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات، قصد تجسيد التكوين وتحسين المستوى، وتجديد المعلومات. وتجدر الإشارة هنا إلى اختصاص المصالح المركزية للوزارات بإعداد المخطط القطاعي السنوي للتكوين بناء على عمليات توقعية كأصل عام. ويحدد هذا المخطط عدد المناصب المتوفرة للتكوين، وعدد وطبيعة الموظفين المعنيين بالعملية، والهدف المراد تحقيقه من التكوين، والمرتبط أساسا بالنمط المختار، والمؤسسات التكوينية المعنية بتأطير التكوين.

---

[1] المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009 المتعلقة بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

[2]

[3] بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثالثة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008، ص 52.

ويندرج مخطط التكوين القطاعي في إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية بمعنى أن هذا المخطط توقعي، قد ينفذ تنفيذا كليا أو جزئيا، حسب ظروف العملية التكوينية. وينبغي التذكير أن المخطط القطاعي السنوي للتكوين أو متعدد السنوات يجب أن يصدر من الإدارات التي تتمتع باستقلالية التسيير المالي والإداري.[1]

فالمديريات الولائية لمختلف القطاعات الوزارية لا تتمتع بالاستقلالية الإدارية التي تمكنها من إعداد مخطط التكوين الذي يبقى من صلاحيات المصالح المركزية للوزارات، إلا ما تعلق بعمليات التأهيل المحلية المتعلقة بالتكوين التحضيري، والتكوين التكميلي المشار إليه سلفا.

وتعرض المخططات القطاعية للتكوين على مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية للدراسة، والمصادقة على العمليات التوقعية.[2] وتنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة التكوين والتأهيل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتتكون هذه اللجنة من:

- السلطة المخولة لها صلاحية التعيين رئيسا؛
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين؛
- مسؤول تسيير المستخدمين أو المسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضوا.

ويمكن لهده اللجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.[3]تباشر الإدارة العمومية إجراءات النشر الواسع للعملية التكوينية بغية إشهارها وتمكين المعنيين بالأمر من تقديم طلباتهم للمشاركة في آجال محددة سلفا، على أن تقوم اللجنة المكلفة بانتقاء المترشحين بتحديد المعنيين نهائيا بناء على معايير تحددها اللجنة، نذكر منها على سبيل المثال:

- علاقة المترشحين بموضوع التكوين؛
- منح الأفضلية لذوي المناصب العليا؛
- منح الأولوية للأقدمية المكتسبة من طرف المترشحين في ترتيبهم؛

[1] Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 7éme édition, Vuibert, 2009,p 116.
[2] Said Taib, Droit de la fonction publique, 2dition Houma, Alger, 2003, P236.
[3] كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق، ص217.

- منح الأولوية لحاملي الكفاءات والمؤهلات العلمية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن أنماط التكوين المعفية من هذه الإجراءات هي:

- التكوين التحضيري قبل الترسيم؛
- التكوين التكميلي قبل الترقية.

باعتبارها أنماط إجبارية التنفيذ بموجب القوانين الأساسية.

عند نهاية كل سنة مالية تعد الإدارات العمومية حصيلة تنفيذ مخططها السنوي أو متعدد السنوات حسب الحالـة، يتضـمن مـدى تغطيتهـا لأنمـاط التكـوين المحـددة فـي المخطـط وعـدد المسـتفيدين منهـا ومـدى استغلالها لفرص التكوين المحددة بشكل كلـي أو جزئـي مـع تبريـر عدم التنفيذ عنـد الاقتضـاء، وتشـرع بدورها مصالح الوظيفة العمومية بناءا على معطيات تسلمها الإدارات العمومية تشمل قرارات الترقية بعد التكوين، مرفقة بمحاضر إجراء التكوين من طرف المؤسسات المعنية ونفس الشـيء بالنسبة لقرارات الترسيم في الرتبة، المرفقة إجباريا بمحاضر إجراء التكوين التحضيري.

وتظهر بقية أنماط التكوين المنجزة في الجداول (من 08 إلى 13). من خلال هده المعطيات تتمكن هذه المصالح من إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط، هذا الأخير يسمح بإثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات واقتراح الحلول الكفيلة بمعالجتها في المدى القصير أو المتوسط.

المبحث الثاني: تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري

يعد تقييم الأداء من أدوات تحفيز المستخدمين كأصل عام، إلا أنـه قد يكون مصدر لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الموضوعية والدقة في طرق التقييم، والغموض والعمومية الذي ينتاب أحيانا معاييره.

إن علاقـة الـتلازم بين تطـور الإدارة وتحسـين خـدماتها وكفـاءة موظفيهـا، هـو الـذي يفسـر مـدى حـرص المشرع على متابعة عمل الموظف، والتأكد من مدى قيامـه بمسؤوليات وأعبـاء وظيفتـه، وتحديد أوجـه القصـور والضـعف فـي أدائـه، قصـد تشخيصـها ومعالجتهـا وتفاديهـا. فالتشـخيص المقصـود بـه، التحديد

الدقيق لسبب ضعف الأداء، هل يعود إلى ظروف العمل المادية، أو إلى الموظف في حد ذاته، أو إلى طبيعة علاقاته بمحيطه. ومن هنا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تحليل وتقويم أداء الموظفين لعملهم وتقدير مدى صلاحياتهم وكفاءاتهم في النهوض بأعباء الوظائف التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب أعلى مستقبلا.

وعليه فتقييم الأداء إذا ما وضع على أسس موضوعية من شأنه أن يمنح للإدارة بنك معلومات للاسترشاد به في عملية التسيير، إن على مستوى الإدارة العمومية وظروف تنظيمها وسيرها، أو بخصوص صلاحية الموظف قصد ترسيمه أو تحسين مساره المهني، أو على مستوى الوظائف قصد إعادة دراستها من حيث الأعباء وقدرة الموظف.

وقد عالج المشرع الجزائري كغيره من التشريعات نظام التقييم في الباب الرابع الفصل الرابع منه المواد من 97 إلى 103 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. فما هو النظام القانوني للتقييم الإداري؟ (المطلب الأول)، وما هي الإجراءات القانونية لتقييم الموظف العمومي؟ (المطلب الثاني).

المطلب الأول: النظام القانوني للتقييم الإداري

أثار التقييم كعمل إداري نقاش فقهيا واسع حول تكييفه وتحديد طبيعته القانونية، باعتباره يؤثر تأثيرا مباشرا على المسار المهني للموظف العمومي، لا سيما استفادته من علاوة المردودية، ترقيته في الدرجات في الرتب، أو في إمكانية تقلده لمناصب ووظائف عليا.[1]

إن ما أثار هذا النقاش الفقهي هو الخوف الدائم والمستمر للموظفين من نتائج التقييم، الذي يرون فيه إجحاف في حقهم مقابل ما يبدلونه من جهد. فما هي الطبيعة القانونية للتقييم؟ (الفرع الأول)، وما هي الأطراف المعنية به؟ (الفرع الثاني).

[1] Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines, Casbah édition, Algérie 171.

الفرع الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الإداري

تنص المادة 97 من الأمر 06-03 السالف الذكر على أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق لمناهج ملائمة "[1]وبذلك فرض المشرع التقييم الإداري كإجراء إلزامي على الإدارة يهدف حسب المادة 98 من نفس الأمر إلى:

- الترقية في الدرجات؛
- الترقية في الرتبة؛
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛
- منح الأوسمة التشريفية والمكافئات.

وبالنظر إلى الأهداف المراد تحقيقها من التقييم، نلمس أهمية هذا العمل الإداري بالنسبة للمعني به. وقد تأثر المشرع الجزائري بموقف مجلس الدولة الفرنسي الذي أضفى على وصف تقارير تقييم الأداء الوظيفي بالقرار الإداري، وسمح بالطعن فيه بالإلغاء مباشرة أمام القضاء، وذلك في حكمه الصادر بتاريخ 1962/11/23 في قضية كمارا. وقد ترتب عن هذا الحكم قبول الطعن بالإلغاء على التقدير الرقمي الممنوح للموظف. وهذا ما عمل به المشرع الجزائري[2].

بالرغم من وجود رأي آخر مفاده أن قرار التقييم لا يعد قرارا نهائيا إلا بعد الفصل في التظلم المرفوع من طرف الموظف العمومي المعني به إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، التي يمكنها اقتراح مراجعته استنادا للمادة 102 من الأمر 06-03 السالف الذكر. حيث إذا فصلت اللجنة المتساوية الأعضاء فيه بالرفض كان قرارا نهائيا قابلا للطعن فيه بالإلغاء. إلا أن هذا الرأي لا حجة له لعدة أسباب:

[1]الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

[2] سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، رسالة دكتوراه، منشورة في مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الثامن، باتنة، 2016، ص498.

- ان المشرع جعل من اللجوء إلى التظلم الإداري بخصوص تقدير التقييم، أمرا جوازي يعود إلى إرادة الموظف، فله الخيار بين استعمال هذه المكنة أو اللجوء المباشر للقضاء.
- التظلم الإداري لا يرد إلا على القرارات الإدارية النهائية التي لا تتطلب إجراء إداريا آخر من جهة إدارية أخرى كالمصادقة.
- لا تملك اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، بعد التظلم الإداري سلطة البث النهائي في القرار إلا اقتراح مراجعة النقطة، مما يعني أن هذا القرار قرار نهائي.

خلاصة القول إن التقييم الإداري للموظف العمومي، هو قرار إداري قابل للطعن فيه بالإلغاء أمام الجهات القضائية المختصة، باعتباره قرارا إداريا نهائيا صادرا عن سلطة إدارية مختصة يحمل الأذى بذاته بتأثيره المباشر على المسار المهني للموظف العمومي.

الفرع الثاني: النطاق القانوني للتقييم الإداري

اعتمد المشرع الجزائري مصطلح التقييم في الفصل الرابع من الأمر الرئاسي 06-03 بدل التنقيط مقارنة بالرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية في مواده 83،84،85 المتعلقة بنظام التقييم عن طريق التنقيط.[1] ومنح سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، بخلاف ما نص عليه المرسوم التنفيذي 85-59 السالف الذكر، في مادته 85 الذي منح سلطة التقييم للسلطة التي لها صلاحية التعيين باقتراح من الرئيس السلمي.

وقد رجح الفقهاء أن المسؤول المباشر عن الموظف هو المسؤول عن التقييم باعتباره الأقرب إلى مرؤوسه وظيفيا، والأعلم بمستوى قدراته الذهنية، ومستوى أدائه لالتزاماته وأعباء وظيفته، وكفاءته العلمية. على أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- النزاهة واستبعاد الذاتية في التقييم

[1] فاطمة الزهرة جدو، إيمان العيداني، سلطانة سكفالي، تحت إشراف مولود ديدان، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06-03، دار بلقيس، الجزائر، 2016، ص107.

- القدرة على معرفة الوظائف وقدرات المرؤوس
- الإدراك الجيد لمعايير التقييم[1]

وبالرغم من ميول الفقهاء لترجيح منح سلطة التقييم للرئيس المباشر، هذا لم يمنعهم من توسيع سلطة التقييم إلى أطراف أخرى مهمة وهم كالتالي:

- التقييم الذاتي: لا نعني به التقييم للأداء الشخصي، بل الغرض منه هو إشراك الموظف في تقييم مدى تحقيق الإدارة العمومية لأهدافها المسطرة، لتفادي النزاعات الذي قد تنشب، واستدراك النقائص والاختلالات في تسيير المرفق العمومي.

- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: ويتضمن هذا النمط من التقييم إبداء المرؤوسين لآرائهم وملاحظاتهم حول أداء رئيسهم دون كشف هويتهم، قصد تكريس فعالية التقييم، وهذا النمط يمنحنا فرصة التقييم في كلا الاتجاهين بتقييم الرئيس لمرؤوسيه وتقييم المرؤوسين لرئيسهم. مما يمنح للإدارة العمومية أقوى فرصة لنجاح تسييرها.

- تقييم زملاء العمل: ويتعلق هذا النمط بتمكين الموظف من تقييم زميله دون تدخل الرئيس المباشر، حتى توفر لهذا الأخير كم من المعطيات تساعده على اتخاذ القرار المناسب. وهو ما يسمى بالتقييم البيني، من مميزاته أنه تجرى في نطاق ضيق، وكلما اتسع نطاقه يفقد موضوعيته.
- تقييم المرتفق: والمقصود بهذا النمط هو إشراك المرتفق الذي تقتضي مصلحته الاحتكاك بالموظف محل التقييم، وبالتالي منحه فرصة إبداء رأيه وملاحظاته حول أداء الموظف والمرفق بصفة عامة.
- تقييم خبراء خارجيين: والمقصود بهذا النمط هو إيفاد لجنة مختصة من خبراء ذوي صلة بطبيعة نشاط الإدارة العمومية كلجنة مراقبة أو تفتيش أو تقصي حقائق أو تحقيق أو إجراء خبرة لمصلحة القضاء. ويستخدم هذا النمط لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية، كمجال المحاسبة، الطب، والأمن...[2].

---

[1] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص369.

[2] بوفلجة غيات، مرجع سابق ص48.

بالرجوع إلى المشرع الجزائري فإن المادة 101 من الأمر 06-03 منحت سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفوق بملاحظة عامة، وأخضع المشرع الجزائري جميع الموظفين لعملية التقييم مهما كانت رتبته، طبقا للمادة 97 من الأمر 06-03 المشار إليها سلفا، وهذا يعني خضوع الموظف أثناء أداء خدمته للتقييم بالرغم من ورود حالات قد ينقطع فيها الموظف عن عمله، لظروف خارجة عن إرادته، كالإجازة المرضية، الاستدعاء للقيام بالخدمة الوطنية، والإحالة على الاستيداع. وخلال هذه الفترات تمتنع الإدارة العمومية تلقائيا عن تقييم الموظف. أما بالنسبة للانتداب التي تضع الموظف العمومي خارج سلكه الأصلي وخارج إدارته الأصلية، مع استمرار علاقته بها،[1] طبقا للمادة 133 من الأمر 06-03 بموجب معيار التبعية الوظيفية التي تمنح سلطة إعداد التقرير والتقييم للإدارة محل الانتداب طبقا للمادة 137 من ذات الأمر 06-03 التي نصت على".... يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها .... "

ينصب التقييم على مجموعة من المعايير الموضوعية، التي تشكل محل عملية التقييم والواردة في نص المادة 99 من الأمر 06-03 التي تنص على " يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة، والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية
- الكفاءة المهنية؛
- الفعالية والمردودية؛
- كيفية الخدمة.

ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك ".

بعد تحديد المشرع الجزائري للمسؤول عن التقييم، وعن محل التقييم، فإنه لم يحدد مدة معينة يتم فيها التقييم. واكتفى بالإشارة في المادة 97 من الأمر 06-03 المذكور سالفا، إلى أن التقييم يتم بصفة مستمرة ودورية، وترك للإدارة العمومية السلطة في تقدير المدة التي يتم فيها تقييم موظفيها. غير أن

[1] كمال زمور، مرجع سابق، ص103.

المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، التي فرضت في المادة 23 منه، تقييم الموظف المتربص كل ثلاثة أشهر من طرف المسؤول السلمي عن طريق استمارة تقييم فصلية.[1]

المطلب الثاني: الإجراءات القانونية لتقييم الموظف العمومي

في دراستنا لنظام التقييم في الإدارات العمومية الجزائرية لاحظنا أن النظام الغالب استعماله هو نظام التنقيط، في انتظار صدور النصوص التطبيقية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 الذي قد تبقى على نفس نظام التقييم، أو تدعمه بأنظمة جديدة كما هو الحال في النص التطبيقي الجديد، المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 المشار إليه سلفا، الذي حدد نظام التقارير الفصلية تطبيقا للمواد 23،24،25 من ذات المرسوم.[2]

فما هي الإجراءات القانونية المعتمدة من طرف المشرع الجزائري في التقييم الإداري للموظف العمومي؟ (الفرع الأول).

وهل منح المشرع الجزائري لهذا الموظف الضمانات القانونية الكافية لتقييمه تقييما منصفا يحميه من تعسف المسؤول المباشر؟ (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الإجراءات القانونية لإعداد التقييم

قبل تفصيل نظام التقييم المعتمد في التشريع الجزائري تجدر الإشارة إلى وجود عدة طرق أو أنظمة لتقييم الأداء، حسب فقهاء الإدارة العامة، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

أ- الطرق التقليدية للتقييم

هي تلك الطرق التي تعتمد في عملية التقييم على الأحكام والآراء، أي على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين وتشمل:

---

[1] فاطمة الزهرة جدو، إيمان العيداني، سلطانة سكفالي، مرجع سابق، ص 106،107.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 17-322، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، المحدد للأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 66.

- **طريقة الترتيب البسيط**

- وتتلخص هذه الطريقة في ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا، من الأحسن إلى الأسوأ، من طرف مقيم واحد أو لجنة تقييم، وبناءا على معايير تحددها الإدارة العمومية.[1]

- **طريقة المقارنة المزدوجة**

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظفين على شكل ثنائيات ليتم اختيار الأحسن من كل ثنائية، وفق معايير يحددها المسؤول المباشر، وتستمر المقارنة بين الثنائيات للحصول على أحسن الموظفين، وبالتالي ترتيب الجميع حسب نتائج الثنائيات.

- **طريقة التدرج البياني** (نظام التنقيط)

تعتبر هذه الطريقة الأبسط والأكثر استعمالا، حيث يتم تقييم الموظف وفق معايير تحدد مسبقا تتعلق بنوعية العمل المؤدى، مظهر الموظف، الانضباط وعلاقات العمل، ثم تدون ملاحظات مرفقة بعلامات تبين مستوى أداء كل موظف. إن كان متميزا بعشر (10) نقاط، جيد بثمان (08) نقاط، مرضي ستة (06) نقاط، متوسط أربعة (04) نقاط، وغير مرضي نقطتان (02)، وهذا لكل معيار على حدى.

- **طريقة قوائم المراجعة**

وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه قائمة مكتوبة من الأسئلة إلى الموظف، تخص أدائه ويقوم هذا الأخير بالإجابة عنها بنعم أو لا، ثم ترسل إجابته إلى إدارة المستخدمين، التي تملك علامات كل سؤال مطروح دون علم الموظف، لتمنح له نقطة بناءا على إجابته.

- **طريقة المراجعة الميدانية**

وتتلخص هذه الطريقة في أن مكتب المستخدمين يقوم بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤولين المباشرين لمناقشتهم، والاستفسار عن أداء مرؤوسيهم. تنتهي بإعداد قائمة يرتب على أساسها الموظفون من الأحسن إلى الأسوأ، ولا تعتمد إلا بعد مراجعتها من طرف المدير.

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، الأردن، دار الشروق، الطبعة الثالثة، الإصدار الثاني، 2004، ص 87.

- **طريقة الاختيار الاجباري**

تعتمد هذه الطريقة على تمكين المسؤول المباشر من طرف مكتب المستخدمين من معايير تقييم دقيقة مزودة، بعلامات ليتم تقييم كل موظف على أساسها من طرف مسؤوله المباشر.[1]

- **طريقة المواقف الحرجة**

وتعتمد هذه الطريقة على فتح سجل يتم فيه تدوين سلوكات الموظفين خلال السنة من حيث غياباتهم غير الشرعية، إجازاتهم المرضية المتكررة، الخروج عن قواعد الانضباط. وبذلك يتوفر للرئيس المباشر معطيات تسهل تقييمه للمرؤوس.

- **طريقة المقالة أو التقرير**

وتعتمد هذه الطريقة على إعداد تقارير تخص مدى التزام الموظفين بمهامهم ونوعيتها، وقدراتهم الخاصة، ونقاط قواتهم وضعفهم في الأداء.

ب-الطرق الحديثة للتقييم

يعتمد استخدامها بحسب طبيعة المؤسسة، وحجم عملها وأهدافها، وحجم الموارد المالية والبشرية فيها، وتشمل:

- **طريقة مقياس السلوك المتدرج**

تعتمد هذه الطريقة الحديثة على تقييم أداء الموظف بتحديد سلوكيات توقعية يجب أداءها أو تفاديها من طرف هذا الموظف، ويمنح لكل سلوك إيجابي علامة، وتحذف له العلامة للسلوك السلبي في مدة زمنية محددة، وحصيلة هذا التقييم تعكس مستوى أدائه.

- **طريقة التقييم السري**

تعتمد هذه الطريقة على تحضير أسئلة من إدارة المستخدمين حول أداء الموظف، تبلغ لمسؤوليهم المباشرين للإجابة عليها، دون علمهم بالموظف المعني تقييمه.

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص88.

- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية**

وجاءت هذه الطريقة لتصحح عيب الطريقة الأولى، حيث أن هذه الأخيرة تتوقع سلوكات يتم تقييمها، بينما طريقة مقياس الملاحظات السلوكية لا تتوقع بل تتابع السلوك الفعلي للموظف.

- **طريقة التقييم بالأهداف**

وتتلخص هذه الطريقة في اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه، في بداية كل سنة مالية على جملة من الأهداف، ينبغي تحقيقها قبل نهاية السنة، على أن يتم تقييم مستوى أداء كل موظف، بقدر تحقيقه للأهداف المسطرة.[1]

من بين هذه الطرق المذكورة سالفا في تقييم أداء الموظفين العموميين، تبنى المشرع إحدى الطرق التقليدية السالفة الذكر المتمثلة في طريقة التدرج البياني، أو نظام التنقيط، على أساس جملة من المعايير استنادا إلى المادة 101 من الأمر 06-03 التي تنص على أنه " ...... يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة ". ولتجسيد هذا التقييم تعد إدارة المستخدمين استمارة تنقيط سنوية تتشكل من جزئين، الجزء الأول الأمامي للاستمارة خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية للموظف، يتضمن خانة لوضع علامة التقييم، ومحل توقيع المعني كدليل على اطلاعه على العلامة، وحيز كافي لإبداء ملاحظته في حالة عدم رضاه.

الجزء الثاني الخلفي للاستمارة، الذي لا يحق للموظف الاطلاع عليه، ويتضمن الملاحظة العامة للمسؤول المباشر، إضافة إلى حيز مخصص لرأي اللجنة المتساوية الأعضاء في حالة تقديم تظلم من طرف الموظف. وفي حالة عدم وجود تظلم، يعني رضى الموظف المعني بعلامته، تحفظ استمارة التنقيط في ملفه استعدادا لإنتاج آثارها القانونية[2] طبقا للمادة 102 من الأمر 06-03، خصوصا ما تعلق منها بالترقية في الدرجات، واستعان المشرع أيضا بطريقة تقليدية أخرى، تتمثل في طريقة التقارير التقييمية، لإعداد ملف ترسيم المتربصين كما أشرنا إليه سالفا تطبيقا للمرسوم التنفيذي 17-322 السالف الذكر،

[1] مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص 89.

[2] كمال زمور، مرجع سابق، ص 103.

وكذا إعداد ملف الترقية إلى رتبة أعلى، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل (الترقية الاختيارية) طبقا للمنشور رقم 86 المؤرخ في 10 مارس 2001، الصادر عن المديرة العامة للوظيفة العمومية المتضمن كيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى. حيث يراسل مكتب المستخدمين المصالح التي ينتمي إليها الموظفون المعنيون بالترقية الاختيارية، قصد تحضير تقرير رقمي يتضمن علامة تقديرية للموظف بمناسبة اقتراحه لهذه الترقية مرفقة بتقرير أدبي صادر عن المسؤول المباشر يؤكد فيه أحقية مرؤوسه في الترقية.

يعد مصلحة المستخدمين مشروع محضر يتضمن تطبيق المعايير القانونية المنصوص عليها في المنشور 86 السالف الذكر لعرضه على اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة لاختيار الأجدر من بين الموظفين المتنافسين الحاصل على أعلى مجموع نقاط.

الفرع الثاني: الضمانات القانونية لتقييم الموظف العمومي

من المسلم به لأهميته التي يمثلها التقييم الإداري لأداء الموظفين العموميين، ونظرا للسلطة التقديرية الواسعة التي منحها المشرع في تحديد المعايير الموضوعية لتقييم الموظف، الواردة في المادة 99 من الأمر 06-03 لاسيما معيار الكفاءة المهنية، الذي يصعب على المسؤول المباشر تحديد معالمه، قد يدفعه إلى التعسف في استغلال هذا المعيار، لهذا كان لزاما وضع ضمانات قانونية تحمي الموظف من أي انحراف أو تعسف للمسؤول المباشر في استعمال سلطته. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف هذه الضمانات إلى صنفين:

أ- الضمانات الإدارية لتقييم الموظف العمومي

أوجبت المادة 102 من الأمر 06-03 على الإدارة العمومية على الأخذ بمبدأ علانية تنقيط الموظف، فأوجبت تبليغ الموظف بالعلامة الممنوحة له، هذا ما نراه تكريسا لأحد أهم الضمانات القانونية للموظف العمومي في مجال تقييمه. ومنعه من جهة أخرى على الاطلاع على التقدير العام الذي يحكمه مبدأ السرية، وهو انتقاص من الضمانات الإدارية للموظف لمعرفة مستوى أدائه ورأي مسؤوله المباشر

فيه. كما يلاحظ غياب الجزاء المترتب على عدم تبليغ الإدارة العمومية للموظف بشأن علامته، حيث لا جدوى من إخفاء التقدير العام للموظف.[1]

كما أعطى المشرع الحق للموظف العمومي، بعد تبليغه بنقطة تقييمه، أن يقدم تظلما إداريا أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، المختصة، ضد ما يراه إجحافا في حقه في التقييم المنصف، وهذا ما أكدته المادة 102 من الأمر 06-03 السالف الذكر. وبإمكان اللجنة المتساوية الأعضاء تقديم اقتراح مراجعة العلامة إلى سلطة التعيين.[2]

ما يلاحظ بخصوص هذه الضمانة أن المشرع حصر الجهة التي يقدم إليها التظلم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، دون الجهة التي أصدرت التقييم (التظلم الرئاسي)، فما الذي دفع المشرع إلى اعتماد وسيط بين الموظف ومسؤوله المباشر، أي اللجنة المتساوية الأعضاء رغم أنها لا تملك صلاحية تعديل علامة التقييم، وتكتفي باقتراح مراجعتها. وهذا في رأينا لا يكرس مبدأ التواصل والحوار وعلاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس تفاديا للنزاعات المهنية وضمانا لاستقرار المرفق العام.

كما يلاحظ ان المشرع لم يحدد الأجل الذي يتم خلاله تقديم التظلم، ولا الأجل الممنوح للجنة المتساوية الأعضاء للبث في التظلم المرفوع إليها. وعليه يبقى اللجوء إلى القواعد العامة في قانون الإجراءات المدنية والإدارية هو المخرج الوحيد.

ويلاحظ أيضا أن قرار التقييم لا يتوفر على عنصر التسبيب الذي يعتبر عنصر هام، حيث لم ينص المشرع الجزائري في الأمر 06-03 لاسيما المادة 101 منه على وجوب تسبيب الإدارة العمومية لقرار التقييم. الذي نراه ضمانة إدارية مهمة لحماية حق الموظف، وفي نفس الوقت تبرير الإدارة العمومية لتقييمها.[3]

[1] فاطمة الزهرة جدو، إيمان العيداني، سلطانة سكفالي، تحت إشراف مولود ديدان، مرجع سابق، ص107.

[2] سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص503.

[3] سميحة لعقابي، نفس المرجع، ص505.

ب–الضمانات القضائية لتقييم الموظف العمومي

على اعتبار التظلم المقدم من طرف الموظف العمومي جوازي، طبقا للمادة 102 من الأمر06–03 أي لـه الخـيار بين رفـع التظلم إلـى اللجنـة الإداريـة المتسـاوية الأعضـاء المختصـة، أو بـالطعن فيـه بالإلغاء مباشرة أمام القضاء الإداري. وبناءا عليه، يمكن للموظف اللجوء إلى جهة محايدة ومستقلة وهي القضاء للإلغاء قرار التقييم. والأصل أن القضـاء الإداري لا يعدل القرارات النهائية لـلإدارة العمومية متى استوفت أركانها القانونيـة، فمهمتـه تكمن فـي الفصـل فـي مـدى مشروعية قرار التقييم، إمـا بإبقائـه أو إلغـاءه. أمـا بالنسبة لمواعيد رفـع الـدعوة، يجدر بنـا العودة إلـى المـادة 830 من قـانون الإجـراءات المدنيـة والإداريـة المتضمنة ميعاد رفع دعوى الإلغاء هو أربعة (04) أشهر من تاريخ تبليغ قرار التقييم، أو شهرين من تاريخ تبليغ قرار الرفض الصريح للتظلم، أو بانقضاء ميعاد الشهرين الممنوحة للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء (القواعد العامة للبث في التظلم).[1]

[1]سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 506،507.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز معيار الكفاءة المهنية كأساس للمسار المهني للموظف العمومي، وعماد سير المرافق العامة على النحو المطلوب، من حيث جودة الخدمة المقدمة للمرتفقين ولتجسيد هذه الكفاءة فرض المشرع تأهيل الموظف العمومي كالتزام على الإدارة العمومية، وحق للموظف، وقد أبرزنا خلال هذا الفصل مختلف الأنماط القانونية للتكوين الإداري الذي ينتج تأهيل الموظف العمومي وقدرته على التكيف مع متطلبات وظيفته. بل وتطويرها الاستعداد لمهام أكبر.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى التقييم الإداري في التشريع الجزائري من حيث طبيعته القانونية ونطاق تطبيقه. إضافة إلى الإجراءات والضمانات القانونية المتعلقة بتقييم الموظف العمومي، باعتباره حجر الزاوية في استقرار الإدارة العمومية وتحفيز مواردها البشرية، ودفعهم للأداء الأحسن. وسد الثغرات والنقائص، وكذا معالجة مواطن الضعف في التسيير الإداري.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دور التأهيل والتقييم في تحسين أداء الموظف العمومي

إن تنظيم عمل وسير الإدارة يتطلب تنظيم هيكلي ووظيفي مرن، ومنظومة قوانين مستقرة، فمهما اكتسب الموظف العمومي من معارف قاعدية خلال مساره الدراسي في مختلف مستوياته، يبقى غير كاف للانسجام مع متطلبات وخصوصيات تسيير المرفق العام.

وهذا هو الدور الذي يلعبه التأهيل في خلق هذا الانسجام بين مقتضيات العمل الإداري ومستوى الموظف.

فالتأهيل هو الذي يمكن هذا الأخير من إدراك حقوقه والتزاماته، والاستعداد لمجابهة أعباء وظيفته. وعليه فمنظومة التأهيل المستمر للموظف العمومي حتمية لا مفر منها، نظرا للدور الكبير الذي تمثله في عملية تحسين التسيير، وفي تحسين أداء الموظف العمومي، وهذا ما سنعالجه في المبحث الأول، ويوازي هذا العمل اختيار الإدارة العمومية للأنماط المناسبة للتقييم، مع مراعاة خصوصية كل إدارة عمومية، واختلاف مستويات فئات الموظفين المعنيين بالتقييم. وبالتالي المعايير المناسبة لقياس مستوى أدائهم، قصد سد الثغرات والنقص والقصور، وبالتالي الانتقال بالتقييم كنشاط إداري مثير للنزاعات في الإدارة العامة، إلى عنصر تحفيز الموظف العمومي من خلال تفعيل الدور الحقيقي المنوط بالتقييم وهذا ما سنعالجه في المبحث الثاني.

المبحث الأول: دور التأهيل الإداري في تحسين أداء الموظف العمومي

إن عماد عملية الاستثمار في الموارد البشرية واستغلالها أحسن استغلال هو تأهيلها، وهو أمر ليس بالسهل لكنه ليس مستحيلا، فبقدر التكلفة المالية العالية لعمليات التدريب والتأهيل، إلا أن مردودها المنتظر، أكبر بكثير من تكلفتها، وتظهر نتائجه بوضوح على نوعية أداء الموظفين، ونوعية الخدمات المقدمة، وفي تقليص نفقات عملية التسيير، وخصوصا ما تعلق منها بعامل الزمن. ولا شك أن الموظف المعني بالتأهيل، يأمل من خلال خضوعه له، إلى التقدم في مساره المهني وتحسين وضعه الاجتماعي. فكيف يتجسد تأثير التأهيل الإداري على الموظف العمومي؟ (المطلب الأول)، وهل حققت أنماط التأهيل المتبناة من طرف المشرع الجزائري جدواها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: آثار التأهيل الإداري على الموظف العمومي

إذا سلمنا أن الترقية هي أحد أهم حقوق الموظف العمومي، استنادا إلى مضمون المادة 38 من الأمر 06-03 محل الدراسة،[1] فهي نتيجة حتمية لأي تطور في مستوى أداء هذا الموظف، وهي كذلك نتيجة استثمار قامت به الإدارة في مواردها البشرية، أنتج موظفا مؤهلا ومدربا، منتظرا تثمين جهده باستفادته من أحد أهم حقوقه المهنية وهي الترقية (الفرع الأول). كما تتوقع الإدارة العمومية التأثير الإيجابي لمنظومة التأهيل بمختلف أنماطها على تحسن أداء موظفيها وتنمية قدراتهم العلمية والعملية[2](الفرع الثاني).

الفرع الأول: آثار التأهيل الإداري على نظام الترقيات

حدد المشرع الجزائري الأهداف المبتغاة من تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى في المادة 104 من الأمر 06-03 وهي ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.[3] ما يعني أن المشرع جعل من الترقية إحدى أهداف تأهيل الموظف، بل ومن آثاره. والترقية هنا لا تعني تدرجه في الرتب فقط ضمن سلكه أو شعبته، وإنما قد تأهله إضافة إلى ذلك لمناصب ومهام جديدة، قد

[1]الرئاسي الأمر 03/06، مرجع سابق.

[2]عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسورللنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الجزائر، ص112.

[3]كمال زمور، مرجع سابق، ص216

تنقلـه مـن صـفة المـرؤوس إلـى الـرئيس.[1] وقـد كـرس المشـرع مبـدأ التأهيـل والكفـاءة كسـبيل للترقيـة فـي مضمون المادة 107 من الأمر التشريعي 06-03،[2] حيث حددت هذه المادة أربعة (04) أنماط لترقية الموظفين من رتبة إلى رتبة أعلى، ثلاثة منها مرتبطة بالتأهيل واختيار مستوى معارفه وهي:

1- اشتراط حصوله على شهادة

حصول الموظف العمومي على شهادة خلال مساره المهني، وهو ما يعني بذلك أن المشرع فتح المجال للموظفين أثناء الخدمة بإمكانية مواصلة دراستهم وحصولهم على مؤهلات علمية[3] من مختلف مؤسسات التكوين البيداغوجي، كمراكز ومعاهد التكوين المهني، أو المدارس العليا والجامعات التابعة للتعليم العالي. ناهيك عن تحسين المستوى الدراسي للموظفين الذين يفتقدونه، فأصبح بإمكان عون حفظ البيانات المرسم، الارتقاء بالتوظيف على أساس الشهادة إلى رتبة متصرف عقب حصوله على شهادة الليسانس في إحدى التخصصات المحددة بموجب المقرر رقم 13 المؤرخ في 03 سبتمبر 2008 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية،[4] للالتحاق بهذه الرتبة. وهو ما يمثل قفزة نوعية ينتظرها كل موظف. وقد رسخت مؤخرا التعليمة رقم01 المؤرخة في 05 جانفي 2017 المحددة لكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،[5] الذي نورده هنا على سبيل المثال، حيث أسس عدة رتب جديدة في شعبة الإدارة العامة تسمح بالالتحاق بإحدى الرتب المستحدثة، كرتبة مساعد متصرف للموظف المرسم

[1] عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – جدارا للكتاب العالمي عمان، ص143.

[2] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

[3] فاطمة الزهراء جدو، سلطانة سلفاني، إيمان العيداني، مرجع سابق، ص110.

[4] المقرر رقم 13 المؤرخ في 2008/09/03، يحدد قائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

[5] التعليمة رقم01 المؤرخة في 05 جانفي 2017 المحددة لكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

أو المتربص المنتمي إلى أحد أسلاك شعبة الإدارة العامة، والحاصل على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، في إحدى التخصصات المشروطة. وكذلك رتبة متصرف محلل للموظفين المرسمين أو المتربصين الحاصلين على شهادة الماستر في إحدى التخصصات المشروطة.

2- اشتراط اجتياز لتكوين متخصص بنجاح

يندرج التكوين المتخصص ضمن أنماط التكوينات الموجهة للموظفين أثناء الخدمة، قصد إعدادهم للالتحاق بسلك عالي أو رتبة عليا أو اجتياز مسابقات أو امتحانات مهنية، وهي فترة تكوينية طويلة المدى مدتها أكثر من سنة ولا تتجاوز ثلاثة (03) سنوات، ولا يستفيد منها الموظف سوى مرة واحدة في مساره المهني.[1] وهذا ما أكدته المادة 02 من المرسوم التنفيذي 92/96 السالف الذكر. ويرتبط هذا النمط من التكوين مباشرة بترقية الموظف العمومي، حيث نصت المادة 27 من ذات المرسوم على استفادة الموظف الذي نجح في دورة التكوين المتخصص من ترقية في السلك أو الرتبة مع مراعاة مقتضيات القانون الأساسي للرتبة التي ينتمي إليها الموظف العمومي. والمقصود بذلك أن مجال الاستفادة من الترقية في الرتبة مفتوح للموظف العمومي، لكن ليس بطريقة آلية وإنما مقيدة بمضمون القانون الأساسي.

3- اشتراط اجتياز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

قد تضمنت الفقرة الثانية من المادة 27 من المرسوم السالف الذكر، الامتيازات الممنوحة للموظف المشارك في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، مع التمييز بين الدورات التكوينية حسب مدتها.

أ- بالنسبة للدورات قصيرة المدى

التي تساوي أو تقل عن ستة (06) أشهر، حيث تفتح المجال للموظف الاستفادة بعد المدة المطلوبة للترقية في الدرجات أو الترقية الاختيارية في الرتب، من تخفيض في المدة يعادل مدة دورة التكوين، على ألا تقل في كل الأحوال عن شهر. كما يمنح هذا النمط إمكانية اقتراح الموظف المستفيد من هذه الدورة من الترقية في الرتبة عن طريق التأهيل المهني.[2]

[1] Essaid Taib, référence cité, p235.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 92/96، مرجع سابق.

ب-بالنسبة للدورات متوسطة المدى

والتي تفوق مدتها ستة (06) أشهر وتساوي سنة واحدة، حيث تمنح هذه الدورة التأهيلية للموظف إمكانية الاستفادة من درجة إضافية، كما تمنح له صفة الأفضلية في التسجيل في قائمة التأهيل للترقية الاختيارية. وكذلك إمكانية اقتراح الموظف المعني للترقية عن طريق التأهيل المهني. كما تعطي له امتياز الاستفادة من التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجات، أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة التكوينية، على أن تقل هذه الدورة عن شهر. وهو ما كرسته التعليمة رقم 86/01 المؤرخة في 2001/03/10 المتعلقة بالترقية الاختيارية،[1] حيث أدرجت استفادة الموظف المعني بالترقية الاختيارية.[2]

الفرع الثاني: آثار التأهيل الإداري على أداء الموظف العمومي

لا شك أن عملية التسيير في الإدارة العمومية محورها الأساسي المورد البشري، ولهذا تلجأ الإدارات إلى وضع مخطط تكوين وتأهيل الموظفين على المدى المتوسط والبعيد، من شأنه أن يحسن أداء الموظف وهذا ما تضمنته المادة 03 من المرسوم التنفيذي 92/96 المشار إليه سلفا. آملة أن ينعكس ذلك إيجابا على الموظف، من خلال إدراكه لحقوقه وواجباته المهنية، حيث أن كل دورات التكوين بمختلف أنماطها، تبدأ بالإطار العام الذي يحكم العلاقة الوظيفية بين الموظف والقطاع الذي ينتمي إليه وعلى رأسها النصوص القانونية الضابطة لهذا الإطار العام، لتمكين هذا الأخير من إدراك هذه الحقوق والواجبات.

وبما أن موضوع البحث مرتكز على الإدارة العمومية، فإن الدورات التكوينية ترسخ ثقافة إدراك الموظف بجدية وحرص شديدين للأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتحديدا الباب الثاني منه بفصليه الأول والثاني.[3]وعليه فالتأهيل يسمح للموظف بالاحتجاج في حالة سلب حقوقه القانونية، وبالمقابل محاسبته على تقصيره في أداء واجباته. كما أن تأهيل الموظف يسمح له بإدراك طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه، وخصوصيته، والمهام المطلوب إنجازها في هذا القطاع. وبالتالي إدراكه للمهام المسندة إليه بحكم رتبته وطبيعة وظيفته، ضمن الأهداف المسطرة للقطاع المنتمي إليه من حيث

[1]التعليمة رقم 86/01 المؤرخة في 2001/03/10، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بالترقية الاختيارية المتعلقة بالترقية الاختيارية.

[2]المرسوم التنفيذي رقم 92/96، نفس المرجع السابق.

[3] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

حجمها وحدودها. وقصد ضمان الانسجام في العمل الإداري تظهر آثار التأهيل الإداري على الموظف العمومي في تحسين مستوى علاقات العمل التي تربطه برؤسائه السلميين وبزملائه الذين يؤدون نفس المهام أو في مهام أخرى، إضافة إلى المرتفقين.

ولعل جوهر العملية التأهيلية للموظف العمومي، هو الوصول به إلى تحقيق النوعية المرجوة في الخدمة والالتزام بمواصفات العمل المقدمة من حيث السرعة في التنفيذ، الدقة والجودة، روح المبادرة، الاقتصاد في التكلفة،[1] وبأسلوب أكثر تنظيما مستغلا ما يعرض عليه خلال الدورات التكوينية، الخبرات والتجارب السابقة المنجزة محليا أو حتى خارج الوطن. كما أن التأهيل يسمح للموظف بالتكيف مع المستجدات في التسيير أو تقنيات العمل أو النصوص القانونية الجديدة... ويحقق التأهيل طموح الموظف في أن يصنع منه قائدا ومسيرا مستعدا لتحمل مسؤوليات أكبر.[2] ويتيح التأهيل قدرات وملكات خاصة للموظف تسمح له بالمرافقة الذاتية لطبيعة عمله ونوعيتها، أو ما يسمى بالتطوير الذاتي[3]، ومن تم تقويم سلبياته وكذا سلبيات زملائه بل وحتى رؤسائه، وهو ما يسمى بالتقييم البيني. وفي حالة الوقوف على الأداء السيء للموظف فإن التأهيل يفتح المجال واسع أمام الإدارة العمومية لإعادة النظر في التكوين القاعدي للموظف، وتبسيط برامج التكوين ومضامينها بما يتناسب مع قدرات موظفيها.

المطلب الثاني: تأهيل الموظف العمومي بين الجدوى والعراقيل

تطرح أسئلة كثيرة بخصوص أنماط التكوين التي اعتمدها المشرع الجزائري، هل هي كفيلة بتلبية حاجات الإدارة العمومية؟ وهل تحقق الأغراض والأهداف التي من أجلها شرعت؟ وهل تتقيد الإدارات بعوامل نجاح منظومة تأهيل الموظف؟ وعليه تثار مسألة جدوى التأهيل الإداري للموظف العمومي في ظل الأنماط القانونية المعتمدة (الفرع الأول). وقصد الوصول إلى تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارة العمومية في مجال التأهيل وتدريب الموظف، لابد من الوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تجسيد المأمول (الفرع الثاني).

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 501.

[2] هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص162.

[3] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص262.

الفرع الأول: جدوى التأهيل الإداري في ظل الأنماط المعتمدة

انطلاقا من الزامية تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى، بموجب المادة 104 من الأمر 03/06[1] وفي إطار تطبيق المادة 02 من المرسوم التنفيذي 92/96 المشار إليه سلفا،[2] المحددة لأنماط التكوين التي اعتمدها المشرع الجزائري، تبدو الغايات التي أوردها المشرع من هذه الأنماط بعيدة عما وصل إليه الفقهاء في علم الإدارة العامة بخصوص عوامل نجاح منظومة التأهيل والمتمثلة في:

- تحديد الحاجيات الحقيقية للإدارة العمومية في مجال التكوين، وبالتالي توجيه التأهيل نحو تحسين مردود العمل الإداري وتحسين مستوى الموظف، إضافة إلى المستوى المستهدف في الجانب البشري، هل هو إطار أم عون تطبيق أم عون تحكم أم عون تنفيذ؛
- الجانب التقني والتكنولوجي، من طرق ووسائل تكوين؛
- الأنظمة القانونية واللوائح ذات الصلة بالعملية التكوينية؛
- العلاقة الوظيفية بين أعضاء العملية التكوينية (مكونين ومتكونين)؛
- مقارنة ما هو مخطط له بما تم تنفيذه، وهو ما يسمى بعملية تقييم وتقويم التأهيل.[3]

كل هذه العوامل الجد مهمة ضرورية لدراسة الأنماط التي اعتمدها المشرع الجزائري من حيث نجاعتها وجدواها والتي سنفصلها على النحو التالي:

1- بخصوص التكوين المتخصص:

يتعلق بتأهيل الموظف الجديد واستفادته من تكوين تحضيري وبالرجوع إلى مقتضيات المادة 18 من المرسوم 92/96 التي تفرض تنظيم هذا النمط من طرف مؤسسات عمومية مختصة ومعتمدة، هذا يعني أن هذا التكوين سيتم إجراءه خارج الإدارة العمومية التي ينتمي إليها هذا الموظف الجديد، في حين كان من الأولى أن يتم تنظيم تأهيل هذا الأخير على مستوى إدارته من طرف قدماء الموظفين وأكثرهم خبرة،

---

[1] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 92/96، مرجع سابق.

[3] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، طبعة 2011، ص 145.

أو من طرف المقبلين على التقاعد أو حتى استدعاء من تم إحالتهم على التقاعد قصد استغلال خبراتهم وتجاربهم. وبالتالي تحقق الغايات المطلوبة وبأقل التكاليف وهو ما يمكن تسميته بالتكوين الداخلي عن طريق المرافقة.

أما بالنسبة للموظفين الملتحقين بأسلاك أو برتب عليا بموجب ترقيتهم، فقد أصاب المشرع في فرض تكوين متخصص لهم من منطلق تقلدهم لمسؤوليات وأعباء جديدة تختلف عما كانت عليه وضعيتهم السابقة. بالرغم أن معيار الأقدمية المهنية الذي اعتمده المشرع في الترقية في الرتب يضر بجدوى التكوين المتخصص، إذ لا يضمن في أغلب الأحوال النوعية المطلوبة من الموظفين لهذا التكوين. ونفس الأمر ينطبق على المعنيين للتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2- بخصوص تحسين المستوى

حسب النص القانوني، يتعلق الأمر بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها، والتي تبدو كأهداف في غاية الأهمية للإدارة العمومية إلا أنها تصطدم بعدم إدراك الموظف العمومي بدقة ووضوح للمهام المسندة إليه بحكم رتبته، فلا نكاد نفرق مثلا بين مهام متصرف ومتصرف رئيسي، أو ما بين عون حفظ البيانات والكاتب.

لا يمكن تحسين معارف وكفاءات الموظف وضبطها ما لم يتم التحديد الدقيق لمهام وطبيعة كل رتبة في إطار القانون الأساسي الذي تنتمي إليه.

3- بخصوص تجديد المعلومات (الرسكلة)

لا مجال للشك في احتياج كل الموظفين لمسايرة التطورات والتغيرات عن طريق التكوين المحين لقدراتهم ومهاراتهم.[1] ويظل هذا النمط من التكوين يصطدم بنوعية الموظفين المعنيين به، طالما ظل معيار الأقدمية المهنية المكتسبة هو الأساس في الترقية.

ما يعاب على النص القانوني المنظم للتكوين والتأهيل الإداري في الجزائر، اقتصاره على أنماط تحسين مستوى وأداء الموظفين في حين أهمل استثمار كفاءات الموظفين الذين تجاوزوا مرحلة تحسين مستواهم،

[1]Essaid Taib, Référence, cité, p236 .

وبلغوا مرحلة الإبداع والمبادرة لتطوير وتحسين ظروف العمل والتسيير، قصد مرافقتهم واستغلال روح الإبداع لديهم للانتقال من مرحلة التحسين إلى مرحلة العصرنة.

كما لا تظهر نتائج جدوى التكوين من منطلق عدم إلزام النص القانوني الموظفين في المشاركة في دورات التكوين، وبالتالي وجود فراغ قانوني، المتعلق بمعالجة حالات امتناع الموظفين عن المشاركة في دورات التكوين باعتبارها حق من حقوقهم، وملزمة للإدارات العمومية. يبقى السؤال إذا مطروحا، ماهي الإجراءات المتخذة ضد الموظف العمومي في حال امتناعه عن المشاركة في دورات التكوين؟

الفرع الثاني: عراقيل تجسيد التأهيل الإداري

إذا سلمنا جدلا أن تأهيل الموظف العمومي، استثمار يعود بالنفع على أداءه الشخصي والمرفق العام. غير أن هذا الأداء تعترضه تحديات وصعوبات، قد يمكن التحكم فيه، وقد لا يمكن ذلك. فمن العوامل التي لا يمكن التحكم فيها:

- السرعة المذهلة لتقدم وتطور تكنولوجيا ووسائل العمل وتقنياته؛
- انخفاض مستوى مهارات الأفراد، لأسباب تتجاوزهم، كعامل السن، ضعف التحفيزات الإدارية، الروتين الإداري، إضافة إلى طبيعة المسؤولين المباشرين المثبطين للعزائم أحيانا.[1]

أما العوامل التي يمكن التحكم فيها تتمثل في:

- تحديد احتياجات الإدارة في مجال التكوين بصفة دقيقة؛
- تحقيق الملائمة بين الموظف والوظيفة، وسد الثغرات بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلها؛[2]
- الاختيار المناسب للمكونين وفق معايير تخدم مضامين التكوين؛
- التحديد الدقيق للمستهدفين للتكوين والتأهيل.

وبالتالي فالدورات التكوينية، وبالنظر إلى الأهداف التي من أجلها برمجت وعلى رأسها استفادة المعنيين بالتأهيل، تعتبر نشاطا فاشلا إذا لم تتحقق الأهداف المسطرة لها. وعوامل فشل التأهيل ومعوقاته كثيرة ومتعددة، يمكن حصر أبرزها فيما يلي:

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الخامسة 2001، ص464.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 468.

- ضعف التكوين القاعدي الأساسي للموظف الجديد، وصعوبة تكيفه مع الوسط المهني، وذلك بسبب تباين مؤهلات الموظفين الأساسية التي لا تسمح أحيانا بالتوافق مع طبيعة الرتب المطلوب شغلها بسبب معايير الانتقاء في المسابقات، لاسيما المسابقات على أساس الشهادة التي لا تتفق مع رغبة الإدارة في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. ومن تم صعوبة إعادة تأهيلهم وتدريبهم، إما لضعف قدراتهم الشخصية، أو ابتعاد مؤهلهم عن المطلوب.
- صعوبة تحديد متطلبات كل رتبة، في ظل تضخم عددها، دون سياسة واضحة ومقنعة في استحداث رتب متعددة، وقريبة إلى بعضها البعض في المهام والالتزامات.[1]
- من عراقيل التأهيل كذلك، العدد الكبير من الموظفين على مستوى الإدارات العمومية، نتيجة تغليب الجانب الاجتماعي في التوظيف مقارنة بالاحتياج الحقيقي من الموارد البشرية.
- إن الأنماط القانونية التي أقرها المشرع الجزائري من الصعب أن تأتي أكلها في غياب منظومة تكوين وتأهيل داخلية، تغرس تقاليد تأهيل الموظفين فيما بينهم، لا سيما بين الجدد والقدامى وبين مختلف مستوياتهم، وفيما بين المصالح وعليه فتكوين الموظف خارج إدارته لابد من أن يسبقه تكوين داخلي. فإذا انعدم، شكل ذلك عائقا أمام نجاح هذا التكوين.
- إن غياب التواصل بين الموظفين، بسبب قلة الملتقيات والندوات المساهمة في مناقشة أهم صعوبات التسيير الإداري وضعف الأداء، يشكل بدوره عائقا أمام دورات التكوين، بسبب صعوبة تشخيص مواطن الضعف والقصور لفئة من الموظفين دون غيرهم.
- هناك عائق يثير قلق جل الإدارات، وهو العائق المالي، حيث أن ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتغطية نفقات دورات التكوين بمختلف أنماطها، تعد عائقا حقيقيا وجديا في سبيل تحقيق

أهداف التأهيل الإداري. فالدولة لا تبذل نفس العطاء المالي في تأهيل الموظف العمومي مقابل ما تبذله في صيانة وتشييد البنايات الإدارية.[2]

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 144.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 145.

- من العراقيل المساهمة في إفشال التأهيل الإداري، مركزية العمليات المتعلقة بتنظيم وتمويل دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في أغلب الإدارات العمومية. في حين أنه من الأجدر تكريس لا مركزية عملية التأهيل والتكوين على اعتبار أن الإدارة المحلية أدرى باحتياجاتها.
- إن غياب التقييم الدوري للمستخدمين، وبمعايير موضوعية وقابلة للقياس للوقوف على مواطن الضعف والقصور في الأداء، يعيق تحديد الاحتياج الحقيقي في مجال التأهيل.
- عدم اهتمام الإدارات العمومية بتقييم دورات التكوين المنظمة من طرفها، وتقييم مكتسبات الموظفين من هذه الدورات وعدم تجسيدها ميدانيا، مقابل ما تتكبده الإدارة من نفقات وإجراءات في سبيل تنظيم هذه العمليات، يشكل عائقا جليا لتحقيق جدوى التأهيل ومردوده.[1]
- إن تغليب الجانب النظري على الجانب التطبيقي والعملي في التكوين، يساهم في عدم اكتساب المستهدفين للتأهيل المهارات العملية، خصوصا وأن أغلب مؤطري عمليات التكوين من أساتذة يغلب عليهم الطابع النظري، ويفتقدون الجانب التطبيقي. وهذا يشكل عائقا وإخلالا بتحقيق أهداف التأهيل، خصوصا التوفيق بين الجانبين النظري والتطبيقي.
- إن عزوف المعنيين بمتابعة دورات التأهيل والتدريب، يعتبر من عراقيل نجاح العملية التكوينية، بسبب عدم الرغبة أحيانا، وعدم اكتراثهم بمثل هذه الدورات، وأحيانا أخرى بسبب التقاليد وأعراف المقيدة لمشاركة العنصر النسوي، رغم حرصهم على ذلك.[2]
- إن عدم الاختيار الدقيق للموظفين المحتاجين للتكوين، يجعل الدورة التكوينية والتأهيلية يحضرها من لا يحتاجها أصلا، أو أن اختيار المستفيدين من دورات التكوين حسب أهواء المسؤولين.
- غياب رقابة مصالح مفتشيات الوظيفة العمومية على تجسيد مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، يشكل بدوره عائقا مساهما في إفشال تحقيق أهداف التأهيل الإداري. حيث يترسخ لدى الإدارات العمومية، أن هذه الرقابة، إجراء شكلي أكثر مما هو رقابة حقيقية.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، 491.
[2] عادل حرحوش، مرجع سابق، ص140.

المبحث الثاني: دور التقييم الإداري في تحفيز الموظف العمومي

فـي انتظـار صـدور النصـوص التطبيقيـة للأمـر 03/06 المتضـمن القـانون الأساسـي للوظيفـة العمومية، يبقى التقييم قائم على نظام التنقيط وفق المرسوم التنفيذي 59/85،[1] والنص التطبيقي لـه رقم 149/66،[2] مـع إدراج تقييم عـام فـي نمـوذج اسـتمارة تعد لهذا الغرض، وهـي والوسـيلة الوحيـدة لتقيـيم الموظف العمومي وفق معايير أوردها المشرع في المادة 99 من ذات الأمر التشريعي[3] والمتعلقة بـ:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
- الكفاءة والفعالية؛
- المردودية؛
- كيفية الخدمة.

ويرتبط هذا التقييم بمحطات أساسية في المسار المهني للموظف والمشار إليها في المادة 98 من ذات الأمر الرئاسي وهي:

- الترقية في الدرجات؛
- الترقية في الرتبة؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى؛
- منح الأوسمة الشرفية والمكافئات.

وهي كلها آثار إيجابية، تنعكس على الحياة المهنية للموظف (المطلب الأول)، بالرغم من تبني المشرع لمعايير عامة ومرنة قابلة للتأويل المتعدد، وينجر عنها صعوبات في تفسيرها وتطبيقها (المطلب الثاني).

[1] المرسوم التنفيذي رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 13.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 149/66، المؤرخ في 1966/06/02، المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية في الدرجات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 64.

[3] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

المطلب الأول: آثار التقييم الإداري على الموظف

كرست المادة 97 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،[1] خضوع الموظف بشكل مستمر ودوري للتقييم، بغرض متابعة أدائه ونشاطه الوظيفي، حرصا من المشرع على تحقيق جملة من الأهداف ذات الأهمية القصوى وهي:

- تحسين الخدمات المقدمة من طرف المرفق العام؛
- القضاء على مظاهر البيروقراطية والتماطل في أداء العمل الإداري؛
- تفجير طاقات الموظف واستغلال مؤهلاته وقدراته؛
- الوقوف على النقائص المؤثرة على العمل الإداري.
- التحديد الدقيق لاحتياجات التكوين والتأهيل عن طريق التقييم الدوري

إضافة إلى أن مقتضيات العدالة الإدارية، والانصاف بين الموظفين تقتضي التمييز بين الموظفين المنتمين إلى نفس الرتبة، ويتقاضون نفس الراتب لكن بأداء متباين عن بعضهم البعض. وذلك عن طريق الاستعانة بآليات ومعايير تمكن من إعطاء كل ذي حق حقه.

وبالاستناد إلى مضمون المادة 98 من نفس الأمر السالف الذكر، فإن آثار التقييم المباشرة تظهر على منظومة الترقيات الإدارية، كتحفيز للموظف (الفرع الأول). وتظهر آثاره كذلك على الحوافز المالية التي يستفيد منها الموظف كتثمين لمجهوداته وأدائه (الفرع الثاني).

الفرع الأول: آثار التقييم الإداري على نظام الترقيات

للمسؤول المباشر في الإدارة العمومية، دور هام ومؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على المسار المهني للموظف العمومي. وقد أسند له المشرع بموجب المادة 101 من الأمر 03/06 مهمة تقييم مرؤوسيه،

على اعتبار أنه المتابع بشكل يومي نشاطه المهني وأقرب المسؤولين إليه. إضافة إلى أن العلاقة التنظيمية التي تربطه به، تجعله الأولى بتقييم مؤهلاته وقدراته[1].

---

[1] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

وبذلك فإن أول أثر عام للتقييم الإداري، هو مساسه بالمركز القانوني والإداري للموظف، بمجرد وضع المسؤول المباشر للعلامة التقييمية لمرؤوسه. وتجدر الإشارة إلى أن نظام التقييم قصد الترقية، لا يعني الموظف الجديد الخاضع إلى إجراءات المسابقات الخارجية، سواء كانت على أساس الاختبارات أو على أساس الشهادات، ولا المعني بالتقييم بغرض الترسيم. فالتقييم يستهدف الموظف أثناء الخدمة، والخاضع لتقييم أدائه للاستفادة من امتيازات وتحفيزات جديدة وعلى رأسها الترقية في الرتب، على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل، أو ما يسمى بالترقية الاختيارية، أو الترقية التي تستهدف تقلد منصب عالي. فبخصوص الترقية الاختيارية، وهي تمثل أحد أنماط الترقية الداخلية. اعتمد المشرع على معايير تستند أهمها، إلى تنقيط المسؤول السلمي لمرؤوسه طبقا للمنشور رقم 86/01 المؤرخ في 10 مارس 2001 المحدد لسبعة (07) معايير للاستفادة من هذه الترقية،[2] وتخص الموظفين المصنفين في الصنف عشرة (10) فما دون ذلك وهي كالتالي:

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة المؤهلة للترقية؛
- الأقدمية المكتسبة في الإدارة العمومية (الأقدمية الاجمالية)، كمعيار للفصل في حالة التساوي؛
- تقدير المسؤول المباشر، بمناسبة الترقية الاختيارية، بمنح علامة على عشرون (20)
- معدل النقاط للخمس سنوات الأخيرة؛
- روح المبادرة: جيد جدا نقطة ونصف (1.5)، جيد نقطة (1)، متوسط نصف نقطة (0.5)؛
- الحالة الاجتماعية: متزوج ولديه أطفال نقطة ونصف (1.5)، متزوج دون أطفال نقطة ونصف (1.5)، أعزب نصف نقطة (0.5)؛
- اللياقة البدنية: جيد جدا نقطة ونصف (1.5)، جيد نقطة (1)، متوسط نصف نقطة (0.5).

وحدد المنشور كذلك (07) معايير للموظفين المصنفين في الصنف إحدى عشر (11) فما فوق كما يلي:

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة المؤهلة للترقية؛
- الأقدمية المكتسبة في الإدارة العمومية (الأقدمية الاجمالية)، كمعيار للفصل في حالة التساوي؛
- تقدير المسؤول المباشر، بمناسبة الترقية الاختيارية، بمنح علامة على عشرون (20)؛

---

[1] عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 110.

[2] المنشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/10، مرجع سابق.

- شغل منصب عالي: نقطة (01) عن كل سنة فعلية؛
- دراسات منجزة: نقطة (01) من كل سنة استغرقتها الدراسة؛
- المشاركة في دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، نقطة (01) لكل سنة على ألا تقل الدورة الواحدة عن ثلاثة أشهر في إطار تنفيذ مخطط التكوين؛
- معدل النقاط لخمس سنوات.

وكما هو ملاحظ فإن المنشور المتعلق بالترقية الاختيارية، اعتمد ضمن معاييرها، تقييم المسؤول المباشر للموظف مرتين. الأولى بمناسبة الترقية، والثانية حصيلة تقييميه له خلال الخمس سنوات الأخيرة. وهذه الميزة لم تمنح حتى لسلطة التعيين، ولا تملك اللجان المتساوية الأعضاء سلطة تغيير هذا التقييم، مما يثير التساؤل حول الضمانات الكفيلة بعدم تعسف المسؤول المباشر في ممارسة هذا الحق.

يستفيد الموظف كذلك خلال مساره المهني، بموجب القوانين الأساسية القطاعية، وعلى أساس أقدمية مهنية كافية، تقدر غالبا بـ خمس (05) سنوات فأكثر، من إمكانية تقلد مناصب عليا ذات طابع هيكلي أو وظيفي، تطبيقا للمواد 10،11،12 من الأمر 03/06،[1] وإن كانت طبيعة هذه المناصب لا تستوجب نفس إجراءات الترقية في الرتب، وإنما هي من صميم صلاحيات واختصاص السلطة المكلفة بالتعيين. إلا أن هذه السلطة تجري عملية تقييم داخلية لإطاراتها، قصد اختيار الأفضل من بينها، لتولي هذه المناصب عن طريق تشكيل لجنة تقييم مختصة داخلية، أو استشارة سلطة التعيين لإطارات القطاع. وفي أسوء الأحوال تنفرد هذه السلطة باختيار من تراه مناسبا. خلاصة الأمر، أن تقلد المناصب العليا يعد في حد ذاته اعترافا بمستوى أداء هذا الموظف وتميزه، وفي نفس الوقت تحفيزا له وتثمينا لقدراته ومؤهلاته.

الفرع الثاني: آثار التقييم الإداري على الحوافز المالية

تبنى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تنظيم هيكلة أسلاك الموظفين وفق رتب متعددة على أساس منطق المسار المهني.[2]

وقد نصت المادة 32 من الأمر الرئاسي 03/06 على أن للموظف الحق في الراتب بعد أداء الخدمة،[1] وعلى أساس ذلك، صدر المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة

[1] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

[2] الهاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 260.

الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،[2] وفي المادة الرابعة منه، التي أكدت أن راتب الموظف مشكل من راتب رئيسي، مضاف إليه العلاوات والتعويضات، على أن تختص القوانين الأساسية القطاعية لضبط العلاوات والتعويضات حسب طبيعة كل قطاع. ويعد تعويض الخبرة المهنية أهم هذه التعويضات، حيث يستفيد منها الموظف كتثمين لأقدميته المهنية، وهي زيادة استدلالية في راتبه تبعا لوتيرة الترقية في الدرجات. حيث يتدرج الموظف في سلم الترقيات المشكل من اثنى عشر(12) درجة، تستغرق من ثلاثين (30) إلى (42) سنة من حياته المهنية، حسب المدد القانونية (الوتيرة الدنيا، المتوسطة أو القصوى) طبقا للمادة 11 من المرسوم الرئاسي 304/07 مع مراعاة ما يمكن أن تتضمنه بعض القوانين الأساسية من ترقيات خاصة بوتيرتين، أو تعرض موظف لعقوبة تأديبية، تجعله يخضع للترقية في الدرجات بوتيرة قصوى، أو في حالة وضعه في عطلة مرضية، فترقيته في الدرجات تكون بوتيرة متوسطة تطبيقا للمنشور 3813 المؤرخ في 09 أفريل 1989.[3]

إضافة إلى الامتياز الممنوح لشاغلي الوظائف أو المناصب العليا، بالاستفادة من الترقية في الدرجات، في رتبته الأصلية بالوتيرة الدنيا المقدرة بسنتين ونصف، طبقا لأحكام المادة 14 من المرسوم 304/07 السالف الذكر.

وأساس عملية الترقية في الدرجات هو التقييم المنجز من طرف المسؤول المباشر، والمتضمن علامة سنوية يمنحها للموظف، يتم وفقها ترتيب هذا الموظف في جدول الترقيات، باستثناء الشاغل لوظيفة عليا أو منصب عالي، وغير متواجد في عطلة مرضية أو انتداب. وهذا في حقيقة الأمر تحفيز مالي إضافي في راتبه، يمكنه من تحسين وضعه المالي كلما ارتقى من درجة إلى أخرى، إلى حين بلوغه الدرجة الثانية عشر (12).

إن حرص الموظفين على تسريع وتيرة الترقية في الدرجات، يدفعهم إلى الأداء المهني الجيد، للحصول على العلامة الأحسن.

---

[1] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

[2] المرسوم الرئاسي 304/07، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 61.

[3] كمال زمور، مرجع سابق، ص109

يستفيد الموظف من علاوة هامة تعتبر بمثابة تحفيز له، يتقاضاها كل ثلاثة أشهر،[1] تسمى بعلاوة المردودية أو علاوة تحسين الأداء، حسب خصوصية كل قطاع. وتمثل هذه العلاوة نسبة 30% من الراتب الرئيسي للموظف.[2] (الرقم الأساسي الأدنى للرتبة، مضاف إليه الزيادة الاستدلالية للدرجة الحالية للموظف)، وعلى أساس معايير حددها المرسوم التنفيذي رقم 64/91 المؤرخ في 13 أفريل 1991 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 194/90 المؤرخ في 23 جوان 1990 المحدد لعلاوة المردودية المخصصة للعمال التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية[3] والمتمثلة في:

1- حجم الأعمال المسندة للموظف

2- نوعية الأعمال المقدمة

3- المواظبة والانضباط

4- روح المبادرة

وعلى أساس هذه المعايير يمنح المسؤول المباشر علامة من ثلاثين (30)، تسمح بحساب المردودية. إضافة إلى الترقية في الدرجات وعلاوة المردودية، صدر مؤخرا المرسوم التنفيذي رقم 323/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017،[4] المحدد لطبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية و/أو المكافئات للموظفين وكذا تشكيلة وسير وصلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها. حيث تضمن تحفيزات هامة للموظف بمنحه أوسمة شرفية ومكافئات بموجب المادة 02 منه، مقابل أداء متميز وشجاع ومثبت قانونا، أو تقديم أعمال أو أشغال استثنائية ساهمت في تحسين أداء مصالح الإدارة العمومية، أو خدمة الصالح العام، أو نتيجة خدمات مشرفة مقدمة للإدارة العمومية، أو سلوك مثالي مشهود به أثناء تأدية مهامه خلال مساره المهني، حتى بعد الوفاة، عن طريق لجنة وزارية على مستوى كل قطاع، طبقا للمواد 11،10 من ذات المرسوم التنفيذي.وعليه فالمشرع أخذ منحى جديد في تقييم الموظفين، عن طريق لجنة مختصة، تقيم أداء الموظفين وفق مقتضيات هذا المرسوم.

---

[1] التعليمة رقم 07 المؤرخة في 2007/12/29، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم.

[2] Essaid Taib , référence cité, p 310,311.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 64/91 المؤرخ في 13 أفريل 1991 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 194/90 المؤرخ في 23 جوان 1990 المحدد لعلاوة المردودية المخصصة للعمال التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 323/17، المؤرخ في 2017/11/02، المحدد لطبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية والمكافئات للموظفين، الجريدة الرسميةللجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 66.

المطلب الثاني: التقييم الإداري بين عمومية المعايير وصعوبة تحقيق الأهداف

للتحكم في أداء الموظف في أي إدارة عامة لابد من توافر أربعة (04) مقومات:

- تحديد متطلبات الوظيفة
- تحديد الأهداف
- تأهيل الموظفين
- تقييم الموظفين.[1]

إن نجاح عملية التقييم الإداري باعتبارها وسيلة لتحسين مستوى الموظف، وكذا المرفق العام على حد سواء، مرتبط بتوفر كل العوامل الكفيلة بنجاحه وهي:

- معايير التقييم الموضوعية، المنصفة والمرضية لجميع أطراف العملية التقييمية رؤساء ومرؤوسين.
- وضوح الأهداف التي من أجلها تتم عملية التقييم، فهل نقيم لنرقي ونحفز ماليا، أم نقيم لتحسين الأداء؟ ومن تم يستفيد الموظف من تحسين مساره المهني بالترقية، ومن التحفيزات والمكافئات المادية والمعنوية كتحصيل حاصل.
- ضرورة وضوح العلاقة الوظيفية بين طرفي العلاقة التقييمية، التي تحتاج إلى موضوعية، فهل المعايير التي حددها المشرع في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،[2] ضامنة لتحقيق أهداف التقييم الإداري (الفرع الأول)، وهل لتأهيل أطراف العلاقة التقييمية دور في فعالية هذا التقييم (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التباين في تفسير وتطبيق المعايير

إن تقييم الموارد البشرية عملية صعبة ومعقدة، بسبب تأثيرها المباشر على المسار المهني للموظف. وقد تضمنت المادة 99 من الأمر03/06، المعايير التي يراها المشرع موضوعية لتقييم الموظف.[3]وبالنظر إلى هذه المعايير السالف ذكرها، نلمس من خلال القراءة الأولى لها صعوبة تفسيرها، تفسيرا يوحد تطبيقها في الإدارات العامة. فالمعيار الأول المتضمن احترام الواجبات العامة، والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، وإن كان واضحا من حيث ضرورة التزام الموظف بواجباته

[1] ناصر ساعو، دليلي تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار الصفحات الزرقاء، طبعة 2014، الجزائر، ص 145.
[2] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.
[3] الأمر الرئاسي 03/06، نفس المرجع.

المنصوص عليها في الفصل الثاني من الأمر 03/06 المواد من 40 إلى 54، فإن تفسير هذه الواجبات وفهمها وتطبيقها ليس بالأمر السهل على الرئيس فما بالك على المرؤوس. فما قد يراه الرئيس واجبا، يراه المرؤوس تعسفا.

أما بخصوص معيار الكفاءة المهنية، فهو معيار يصعب قياسه مع اختلاف الرتب وتقاربها وكثرتها، وعدم وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من كل رتبة. فالموظف لا يدرك بشكل محدد ودقيق طبيعة مهامه ولا حدودها، فكيف يمكن تقدير كفاءته، وهذا التحليل ينطبق على معيار الفعالية والمردودية. فأي فعالية يمكن أن ننتظرها من أهداف غير مسطرة؟

فالجدير بالذكر أن في غياب النص التطبيقي للأمر 03/06 المتعلق بإجراءات وكيفيات التقييم، لا زال المرسوم التنفيذي 149/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية في الدرجات ساري المفعول[1]، وكذا التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق معايير التنقيط،[2] والتي حددت عشرة (10) معايير للتقييم وهي كالتالي:

- اللياقة البدنية؛
- الانضباط؛
- سرعة أداء الخدمة؛
- روح التعاون؛
- بذل العناية في أداء الخدمة؛
- روح المبادرة؛
- تنظيم العمل؛
- المراقبة؛
- روح القيادة؛
- المعارف والمهارات المهنية.

[1] المرسوم التنفيذي 149/66، المؤرخ في 1966/06/02، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46.

[2] التعليمة رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمنة تطبيق النظام الجديد للتنقيط وترقية الموظفين في الدرجات.

والملاحظ أن هذه المعايير مرنة وعددها كثير، وصعبة التطبيق لعدم وجود تقدير كمي لها أو امكانية قياسها. فاللياقة البدنية على سبيل المثال، كمعيار قانوني للتقييم يدفعك لطرح سؤال، من المسؤول على تحديد مؤشرات ومواصفات هذه اللياقة، هل هو طبيب العمل مثلا، أو الشهادة بممارسة الموظف لنشاط رياضي. كما أنه معيار لا يتناسب مع جميع فئات الموظفين، لاسيما من حيث سنهم وجنسهم. وبالتالي لا يمنح العدالة والانصاف المنتظر في التقييم.[1]

بالرغم من أن المادة 58 من المرسوم التنفيذي 149/66 أكدت على أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند التقييم، المؤهلات والقدرات المهنية الفردية للموظف،[2] كما حدد ذات المرسوم العلامة التقييمية التي يمنحها المسؤول المباشر من صفر إلى عشرون. ومنح له السلطة التقديرية، لتوزيع هذه العلامة على المعايير المذكورة سابقا، وهذا يعني أن تقييم الموظف، هو حصيلة مجموع النقاط الممنوحة لكل معيار. وقد يكون أحد هذه المعايير التي يتفوق فيها الموظف، تحصل فيه على تنقيط سيء، ينجر عنه اختلال تقييمه العام.

كما أن التقارير المطلوبة لتحضير ملفات الترقيات في الرتبة أو الترسيم، تخضع لقواعد ومعطيات رتيبة (روتينية) غير كفيلة بتحقيق المراد. حيث أنها غالبا ما تكون العلامات الممنوحة من طرف الرئيس لمرؤوسه مرتفعة وغير معقولة، تعكس عدم قدرته على تحمل عواقب وضع علامات سيئة لمرؤوسيه.[3]

بالرغم من مرونة المعايير المذكورة وصعوبة توحيد تفسيرها، لكن من باب توسيع نطاق المشاركة في وضع معايير موضوعية للتقييم، تفرضها بعض الوظائف والمهام، نصت المادة 100 من الأمر 03/06 على إمكانية الإدارات العمومية بمقترحاتها، بعد مشاورة اللجان المتساوية الأعضاء، وترفع هذه المقترحات للهيكل المركزي للوظيفة العامة.[4]

ففي تقييم علاوة المردودية يشترط توفر المعطيات التالية:

- حصيلة الأعمال المطلوبة وفق الأهداف المسطرة؛

---

[1]Essaid Taib, référencecité, p 140,141.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 149/66، مرجع سابق.

[3] عبد الله طلبة، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مطابع مؤسسة الوحدة، 1980-1981، القاهرة، ص205.

[4] عمار بوضياف، مرجع سابق، ص111.

- المقابلة الدورية بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه، لمناقشة الإنجازات والعوائق والمستجدات؛
- استقرار العلاقات الوظيفية بين الزملاء والرؤساء.[1]

وعليه فالسؤال الجوهري الذي يفرض نفسه، للفصل في جدوى هذه المعايير ومدى قابليتها للتطبيق هو كالتالي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟ حيث أن الإجابة على هذا السؤال يقتضي تفكيك أداء الموظف إلى مجالات، للحصول على المعايير الدقيقة والمناسبة لتقييمه، شرط أن تكون هذه المجالات سهلة الملاحظة أو الحساب أو القياس، وهل هي مرتبطة بشخص الموظف كالأمانة، الذكاء، الولاء، الإخلاص، السن، الحالة الاجتماعية، الإقامة، واللياقة البدنية. أو مرتبطة بسلوكه في العمل من حيث الانضباط، السرعة في الأداء والإبداع.[2]

الفرع الثاني: حتمية ربط التقييم بالتأهيل لمواجهة الصعوبات

يبدو جليا أن ضعف منظومة التقييم في الإدارات العمومية وقصورها، يعود إلى أسباب متعلقة بمستوى تأهيل أطراف العلاقة التقييمية، فالمعايير التي حددها المشرع الجزائري في المادة 99 من قانون الوظيفة العمومية، تتطلب مستوى تأهيلي كاف للمسؤول المباشر، لإدراك التزامات مرؤوسه من واجبات ومهام. وقصد التحديد الدقيق للنتائج المراد تحقيقها، والأهداف المرجو بلوغها، ينبغي الاستغلال الأمثل لقدرات ومؤهلات المرؤوسين، وتخفيض تكاليف العمل الإداري من حيث الزمن والمصاريف. وهذا ما يحقق إلى حد كبير الفعالية والجودة المطلوبة في العمل الإداري. فليس من الصدفة أن يخصص المشرع فصلا كاملا لتقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية 03/06، مقارنة بالنصوص التي سبقته، ولا من الصدفة كذلك أن يلي هذا الفصل الرابع المخصص للتقييم، فصلا خامسا مخصصا لتكوين الموظف العمومي وتأهيله، ثم الفصل السادس المتضمن تحفيزه بترقيته في الرتب والدرجات بعد تقييمه، والتي من متطلباتها، اجتيازه بنجاح لدورات تكوين متخصصة كما سبقت الإشارة إليه لارتباطهما المنطقي ببعضهما البعض.

وبالعودة إلى نص المادة 38 من قانون الوظيفة العمومية 03/06، نجد أن المشرع اعترف بالتكوين وتحسين المستوى والترقية كحقوق قانونية للموظف،[3] تعكس بذلك مدى ربط المشرع بين التكوين والترقية

[1] محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة، طبعة 2010، الجزائر، ص39.
[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص112.
[3] الأمر الرئاسي 03/06، مرجع سابق.

بكل أنماطها. كما يمكن قراءة المادة قراءة أخرى، تتمثل في أن إرادة المشرع اتجهت إلى اعتبار التأهيل أهم سبب لترقية الموظف، وهو ما أكدته النصوص التطبيقية المشار إليها سلف، لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 92/96 الساري المفعول.[1]

من بين أهم نتائج التقييم لغرض الترقية، تحديد احتياجات الإدارة من التكوين قصد تحسين أداء وكفاءة الموظف، وبذلك حقق المشرع ما حرص عليه أغلب فقهاء الإدارة العامة، وهو تكريس لثنائية التقييم والتكوين كفاعلين مهمين في التسيير الإداري. حيث نقيم لنؤهل، فالوقوف على مواطن الضعف والقصور في أداء الموظف العمومي، يفرض على الإدارة تنظيم دورات تكوين لمعالجة هذه النقائص والصعوبات.

ونؤهل لنقيم، والمقصود بذلك الوقوف على جدوى عمليات التكوين التي تصبو إلى إعداد الموظف للترقية أو الترسيم أو تقلد وظائف أو مناصب عليا. كما يمكن محاسبته على أدائه، بعد تأهيله عن طريق تقييمه.

ينبغي التأكيد على أن عملية التقييم، أسلوب يجب أن يعمم على كل العمليات الإدارية، لا سيما تكوين وتأهيل الموظفين بصورة دورية ومنظمة، لتحقيق الجدوى منها وهذا ما يسمى بتقييم نواتج العملية التدريبية.[2] فإذا كان تقييمها سلبيا، سينعكس ذلك سلبا على أداء الموظف، مع الإشارة إلى أن أسباب فشل العملية التكوينية هي:

أ- عدم قابلية الموظف للتكوين؛

ب-ضعف محتوى التكوين؛

ت-انفصالها عن الواقع.[3]

---

[1] المرسوم التنفيذي 92/96، مرجع سابق

[2] صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، مصر، ص 228.

[3] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص142.

خلاصة الفصل:

يهدف التأهيل إلى تحسين مستوى أداء الموظف العمومي، فإذا تم تحديد هذا الهدف على مستوى الإدارة العامة، أمكن التوصل إلى تحقيق النتائج المرجوة، ولا ينبغي أن يكون التأهيل المراد تحقيقه يهدف للتحفيز ماديا ومعنويا فقط، وإنما للغاية المذكورة سالفا، لتكون هذه التحفيزات بكل أنواعها تحصيل حاصل.

وللوصول إلى غايات هذا التأهيل لا بد من تجاوز عراقيل ومعوقات، أهمها ضرورة تحديد الأهداف. وتحديد الاحتياجات بشكل واضح ودقيق مع توفير كل الوسائل المادية والفنية المطلوبة، وأخيرا تقييم العملية برمتها، وعليه تبقى الأنماط التي حددها قانون الوظيفة العمومية غير كافية، ما دام المراد الأساسي منها تحفيز الموظف لا تحسين أدائه، وما دام معيار الأقدمية المهنية هو الغالب في سياسة الترقية في الوظيفة العمومية.

ويبرز عامل التقييم كذلك في تأثيره المباشر على المسار المهني للموظف، من حيث تدرجه الوظيفي واستفادته من حوافز مالية. فمعايير التقييم المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية بمرونتها، لا تحقق الأهداف المنشودة، وعلى رأسها تحقيق العدالة والإنصاف بين الموظفين، بعيدا عن التساهل والانحياز أو حتى التشدد المبالغ فيه، وذلك بسبب تعدد تفسيراتها وتطبيقها من طرف العملية التقييمية. وللخروج من هكذا وضعيات يبقى تأهيل جميع الموارد البشرية في الإدارة، من رؤساء ومرؤوسين وبأنماط تأهيل بسيطة وقابلة للتطبيق، وتراعي جميع فئات ومستويات الموظفين، هو الحل الناجع لتحقيق العدالة والإنصاف، وتفادي النزاعات المهنية، وتحقيق النوعية والجودة المطلوبة في الخدمة من طرف الموظف والمرفق العام.

الخـاتمة:

تطرقنا في هذا البحث إلى موقف المشرع الجزائري من تأهيل وتقييم الموظف العمومي، حيث طرحنا الإشكالية التالية: كيف عالج الأمر التشريعي 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تأهيل وتقييم الموظف؟

فبالرغم من حداثة الموضوع وقلة تناوله في مجال الوظيفة العمومية، إلا أننا حاولنا تناوله بالدراسة والتحليل.

تطرقنا إلى إلزامية التأهيل في الإدارة العمومية، باعتباره ضمانة لحسن سير المسار المهني للموظف. كما تطرقنا إلى الإجراءات القانونية لإعداد وتنفيذ التأهيل الإداري، وعالجنا مجال التقييم الإداري في ذات الأمر التشريعي، موضحين طبيعته القانونية وإجراءات تقييم الموظف. وكذا ضمانات حماية حقوقه في مجال التقييم، ثم بيننا أثر التأهيل والتقييم في تحسين أداء الموظف، وعلى مساره المهني، ومختلف الصعوبات والعراقيل المتعلقة بالمجالين.

ونظرا للعلاقة الوثيقة التي تربط المجالين المذكورين، فإننا وباستقراء النصوص القانونية ذات الصلة، حاولنا تأكيد هذه الصلة، وتسليط الضوء على هذين المجالين الحيويين في الإدارة العمومية، بما قد يدفع لفتح مجال للمزيد من البحوث العلمية، للتعمق أكثر في هذا الموضوع، قصد تطوير وعصرنة الإدارة، وتحسين أداء الموظف والمرفق العام.

وتوصلنا إلى أن المشرع عالج مجال التأهيل، وحدد أنماطه القانونية بشكل لا يحقق هدف تحسين أداء الموظف. وربط التأهيل بالترقية والحوافز بدل تحسين أداء الموظف، واعتمد معايير تقييم مرنة لا تسمح بتوحيد تفسيرها وتطبيقها.

ومن خلال هذا خلصنا إلى النتائج التالية:

إن الوصول إل عصرنة الإدارة لا يتحقق إلا بتأهيل الموظف العمومي، مهما يكن مستواه، وبما يمكنه من معرفة حقوقه والتزاماته وأهداف نشاطه ونشاط المرفق العام. كما أن المشرع الجزائري من خلال الأمر 03/06 لم يتطرق إلى الآثار المترتبة عن عزوف الموظفين عن المشاركة في دورات التكوين،

إضافة إلى أنماط التكوين التي تبناها المشرع تهدف إلى ترقية الموظف، وليس لتحسين أدائه. كما نستنتج من هذا البحث غياب الإشارة إلى ضرورة تقييم العملية التكوينية رغم أهميتها.

ومن النتائج المرتبطة بتقييم الموظف العمومي، دوره في ضبط وتحديد احتياجات التأهيل الإداري، كما أن عمومية المعايير المعتمدة في التقييم ومرونتها تؤدي إلى هيمنة سلطة المسؤول المباشر، مقارنة بسلطة التعيين، وإضعافا لدور اللجنة المتساوية الأعضاء.

كما استنتجنا محدودية المعايير القانونية المتبناة لتقييم الموظف العمومي، أمام هيمنة معيار الأقدمية المهنية على المسار المهني للموظف. إضافة إلى أن تعدد المسؤولين المباشرين المكلفين بالتقييم، يضعف عنصر الموضوعية والحياد. أخيرا توصلنا إلى حتمية الربط بين التأهيل والتقييم الإداريين لضمان النوعية في الأداء وتحسينه المستمر.

وعليه بإمكاننا أن نوصي باستغلال طاقات الإدارة الداخلية في مجال التأهيل، من المتقاعدين وقدماء الإداريين ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، وانتقال الموظف من مصلحة إلى أخرى في إطار تحسين مستواه، وجعل هذا التحسين هدفا للتأهيل، نتيجته الترقية والحوافز.

إضافة إلى ضرورة تقييم التأهيل على مستوى الإدارة، وخارجيا من طرف المصالح ذات الصلة، لا سيما مصالح الوظيفة العمومية.

وفي مجال التقييم الإداري نوصي باعتماد معايير قابلة للقياس، تمكن من مراقبة اجراء التقييم والتظلم في حالة التعسف، مع منح دور فعال للجنة المتساوية الأعضاء لإنصاف المتضرر، إضافة إلى تثمين النتيجة المتميزة للتقييم باعتماد نمط ترقية استثنائي في الدرجات والرتب.

يبقى هذا البحث مجالا خصبا للمزيد من الدراسة والتدقيق، لا سيما الدراسة الميدانية التي من شأنها الوقوف على مدى تجسيد الإدارات العمومية لأسس التأهيل الفعال، وأسس التقييم العادل والمنصف.

قائمة المصادر والمراجع

النصوص القانونية:

1- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعديل الدستوري المؤرخ في 2016/03/06.
2- الأمر الرئاسي رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ج ر العدد 16.
3- المرسوم الرئاسي 309/03 المؤرخ في 2003/09/11، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر العدد 56.
4- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ج ر العدد 61.
5- المرسوم التنفيذي رقم 149/66، المؤرخ في 1966/06/02، المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية في الدرجات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 64.
6- المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ج ر العدد 13.
7- المرسوم التنفيذي رقم 87-209 المؤرخ في 1987/09/08، المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر العدد 12.
8- المرسوم التنفيذي رقم 92-09 المؤرخ في 1992/01/09، المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقويم المكاسب المهنية، ج ر العدد 06.
9- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر العدد 16.
10- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 2004/01/22، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 92/96، ج ر العدد 06.
11- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 03.
12- المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المؤرخ في 2016/11/02، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04/08، ج ر العدد 66.
13- المرسوم التنفيذي 322/17، المؤرخ في 2017/11/02، المحدد للأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.

14- المرسوم التنفيذي رقم 323/17 المؤرخ في 2017/11/02، يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية والمكافئات للموظفين، ج ر العدد 66.
15- التعليمة رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمنة تطبيق النظام الجديد للتنقيط وترقية الموظفين في الدرجات.
16- التعليمة رقم 30 المؤرخة في 2003/11/04، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمنة إجراء التوظيف لمنتوج التكوين المتخصص.
17- التعليمة رقم 07 المؤرخة في 2007/12/29، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، تتعلق بالنظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم.
18- التعليمة رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المحددة لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
19- التعليمة رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي2009، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة.
20- التعليمة رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بتحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
21- المنشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/10 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المحدد لمعايير وشروط الترقية الاختيارية.
22- المنشور رقم 18 المؤرخ في 2009/07/18، المتضمن كيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين.
23- المقرر رقم 13 المؤرخ في 2008/09/03، يحدد قائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

المراجع باللغة العربية

الكتب

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الخامسة،2001.

1- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثالثة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008.

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 2006.
3- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر طبعة 2009.
4- عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- جدارا للكتاب العالمي عمان، دار عالم الكتب الحديث إربد، طبعة 2009.
5- عبد الله طلبة، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مطابع مؤسسة الوحدة، القاهرة، 1980-1981.
6- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع،2015.
7- فاطمة الزهرة جدو، إيمان العيداني، سلطانة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، الجزائر، 2016.
8- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، طبعة 2011.
9- كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس الجزائر طبعة1، 2014.
10- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية – دعائم وأدوات-دار طليطلة الجزائر، طبعة الأولى، 2010.
11- ناصر ساعو، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية دار الصفحات الزرقاء البويرة طبعة 2014.
12- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري عمان، طبعة 2010.
13- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2010.

المجلات العلمية

سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، رسالة دكتوراه في الحقوق، منشورة في مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الثامن، باتنة ،2016.

المذكرات

1- شعيبي أمينـة، نظـام الترقيـة فـي قـانون الوظيفـة العموميـة، مـذكرة ماسـتر فـي الحقـوق تخصـص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، 2014/2013.

2- طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامـة-دراسـة حالـة مديريـة التنظيم والشؤون العامـة لولايـة ورقلـة-مـذكرة الماسـتر فـي العلـوم السياسـية تخصـص تنظـيم سياسـي وإداري جامعـة قاصـدي مربـاح بورقلة، 2014/2013.

3- لوزي ياسين، دور التكوين الإداري فـي تنميـة المـورد البشـري فـي الإدارة المحليـة، مـذكرة ماسـتر فـي العلـوم السياسـية، تخصـص تنظـيم سياسـي وإداري، كليـة الحقـوق والعلـوم السياسـية جامعـة ورقلـة، 2015-2016.

المراجع باللغة الفرنسية:

1-Annick Cohen- Haegel , Ressources Humaines, Dunod, 2éme édition, paris 2010.

2-Essaid Taib, Droit de la fonction publique, Dar houma, Alger 2003.

3-Genevieve Lacono, gestion des ressources humaines ; Casbah édition, Algérie, 2004.

4- Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines et gestion des personnes,Vuibert 7éme édition, paris 2009.

الفهرس

الإهداء..

الشكر..

الملخص..

المقدمة.. 04

الفصل الأول: النظام القانوني لتأهيل وتقييم الموظف العمومي

تمهيد: 08

المبحث الأول: تأهيل الموظف العمومي في التشريع الجزائري 09

المطلب الأول: تبني المشرع معيار الكفاءة كأساس للمسار المهني للموظف العمومي.. 10

الفرع الأول: التأهيل الإداري كالتزام على الإدارة العمومية.................... 11

الفرع الثاني: التأهيل الإداري كأداة لتحسين أداء الموظف العمومي.................... 12

المطلب الثاني: الاجراءات القانونية للتأهيل الإداري.................... 14

الفرع الأول: إجراءات إعداد التأهيل الإداري.................... 15

الفرع الثاني: إجراءات تنفيذ التأهيل الإداري.................... 19

المبحث الثاني: تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري.................... 22

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الإداري.................... 23

الفرع الأول: الطبيعة القانونية لقرار التقييم الإداري.................... 23

الفرع الثاني: النطاق القانوني للتقييم الإداري.................... 24

المطلب الثاني: الإجراءات القانونية لتقييم الموظف العمومي.................... 27

الفرع الأول: الإجراءات القانونية لإعداد التقييم.................... 28

الفرع الثاني: الضمانات القانونية للموظف العمومي.................... 32

خلاصة الفصل: 34

الفصل الثاني: دور التأهيل والتقييم في تحسين أداء الموظف العمومي

تمهيد: 35
المبحث الأول: دور التأهيل الإداري في تحسين أداء الموظف العمومي............ 36
المطلب الأول: آثار التأهيل الإداري على الموظف العمومي...................... 36
الفرع الأول: آثار التأهيل الإداري على نظام الترقيات.............................. 36
الفرع الثاني: آثار التأهيل الإداري على أداء الموظف العمومي.................... 39
المطلب الثاني: تأهيل الموظف العمومي بين عمومية النص وصعوبة التطبيق 40
الفرع الأول: عمومية النص القانوني وصعوبة التطبيق في إعداد التأهيل............ 41
الفرع الثاني: عمومية النص القانوني وصعوبة التطبيق في تنفيذ التأهيل........... 43
المبحث الثاني: دور التقييم الإداري في تحفيز الموظف العمومي.................. 46
المطلب الأول: آثار التقييم الإداري على الموظف العمومي....................... 47
الفرع الأول: آثار التقييم الإداري على نظام الترقيات............................. 47
الفرع الثاني: آثار التقييم الإداري على أداء الحوافز المالية....................... 49
المطلب الثاني: التقييم الاداري بين عمومية المعايير وصعوبة تحقيق الأهداف 52
الفرع الأول: التباين في تفسير وتطبيق المعايير..................................... 52
الفرع الثاني: حتمية ربط التقييم بالتأهيل لمواجهة الصعوبات...................... 55
خلاصة الفصل: 57
الخاتمة: 58
المراجع: 60
الفهرس: 64